

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Моніч Андрій Олександрович

**Механізм антикризового управління персоналом організації публічної
сфери**

"спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та
адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУА м-21

Моніч А. О.

Науковий керівник:

д.е.н., професор Надвичний С. А.

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

"__" _____ 2023 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

АНОТАЦІЯ

Моніч Механізм антикризового управління персоналом організації публічної сфери. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю **281 Публічне управління та адміністрування**, освітня програма «**Публічне управління та адміністрування**» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2023.

У роботі розкрито сутність

Автор запропоновано шляхи підвищення

ANNOTATION

.

ЗМІСТ

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
1.1. Суть антикризового управління персоналом та завдання його реалізації в державній установі.....
1.2. Технологія антикризового управління в державній установі.....
Висновки до розділу 1.....
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСТАНОВІ
2.1. Місце і роль кадрової служби в управлінні персоналом в кризових ситуаціях.....
2.2. Оцінка діючої практики антикризового управління персоналом.....
Висновки до розділу 2.....
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АРХІВНІЙ УСТАНОВІ
3.1. Удосконалення функціональної діяльності кадрової служби в умовах прояву кризових ситуацій.....
3.2. Удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом.....
Висновки до розділу 3.....
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Антикризове управління персоналом в умовах нестабільності та невизначеності є важливим інструментом забезпечення злагодженої роботи державного органу, збереження кадрового потенціалу та розвитку його професіоналізму, створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Реалізація антикризового управління персоналом в кризових умовах має свою специфіку, зокрема, воно має бути максимально мобільним і гнучким, ефективним та результативним. Відтак, антикризове управління персоналом має включати розробку сучасних антикризових концепцій, стратегій антикризової кадрової політики, принципів і методів сучасного управління персоналом. Власне такий підхід функціонально буде гарантувати здійснення відповідних структурних трансформацій у діяльності органів державної влади.

Щоб розв'язати цю проблему, слід проводити ефективну державну кадрову політику, науково обґрунтувати потребу в кадрах, висувати обґрунтовані вимоги як до рівня кваліфікації і професіоналізму, так і до моральних і особистісних якостей, якими повинен володіти державний службовець. В процесі реалізації функціональних обов'язків працівників необхідно розробити дієву систему проходження державної служби, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. У сучасних умовах слід передбачити створення загальнодержавних і регіональних програм підготовки й перепідготовки кадрів за напрямками економічної реформи та за характером державних установ. Координувати цю діяльність покликані створені у регіонах центри підготовки і перепідготовки кадрів при органах виконавчої влади. При цьому слід враховувати особливості сьогодення: хід економічних реформ, нестабільність політичної обстановки, недостатню розробленість правової бази, наявність криз, які зараз існують в Україні.

Отже, зміни, які супроводжують сучасний розвиток державної служби, вимагають вироблення відповідної політики антикризового управління персоналом, що і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Проблематика антикризового управління організацією знайшла відображення в працях: Ансоффа І., Безсмертної В.В, Бузько І.Р., Вакульчика О.М., Вартанової О.В., Козаченко А.В., Крупко В.І., Надьона Г.О., Богині Д., Короткова Е.М., Ляшенко А.Н., Ладико І.Ю., Міхова А.В., Погорелова Ю.С., Скібніцький О. М., Шейнова В. П. Питання антикризового управління досліджувалися в працях таких вчених, як: Бубликова О.Д., Буряков С.С., Вакуленко В.М., Давидова Ю.В., Драгомирецька Н.М., Дороніна Н. В., Камша О. В., Корженко В. В., Мельник А.Ф., Мельтюхова Н. М., Миронова Н. С., Оболенський О.Ю., Пахомова Т.І., Шаров Ю.П., Якубовський О.П.

Метою кваліфікаційної роботи є вироблення практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів антикризового управління персоналом у державній установі.

Для досягнення поставленої мети завданнями дослідження є:

- розкрити сутність антикризового управління персоналом та завдань його реалізації в державній установі;
- з'ясувати технології антикризового управління в державній установі;
- дослідити типові реакції персоналу на прояви кризових ситуацій в державній установі;
- визначити місце та роль кадрової служби в управлінні персоналом в кризових ситуаціях;
- оцінити організацію поведінки персоналу в кризових ситуаціях в архівній установі;
- розробити пропозиції з удосконалення функціональної діяльності кадрової служби архівних установ в умовах прояву кризових ситуацій;
- визначити напрями забезпечення консолідації персоналу як умова подолання кризових ситуацій.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є механізми антикризового управління персоналом в державній установі .

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та організаційні підходи до реалізації антикризове управління персоналом в архівній установі.

При проведенні дослідження використовувалися загальнонаукові та

специфічні методи дослідження, зокрема, методи системного і факторного аналізу, діагностики, порівняння, групування, діагностики, експертних комісій, соціологічні дослідження.

Інформаційною базою дослідження є матеріали кадрової служби державного архіву Тернопільської області, закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національного агентства України з питань державної служби, інші нормативно-правові документи.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання її результатів у діяльності органів виконавчої влади, що здійснюють управлінську діяльність в архівній сфері щодо: удосконалення функціональної діяльності кадрової служби в умовах прояву кризових ситуацій; удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом; врахування пропозицій щодо удосконалення забезпечення консолідації персоналу як умови подолання кризових ситуацій.

Результати дослідження апробовані на студентській науковій конференції ".

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Суть антикризового управління персоналом та завдання його реалізації в державній установі

В сучасних умовах Україна переживає інституційні та економічні трансформації, пов'язані із визначенням істотно нової ролі уряду на шляху максимального задоволення потреб ринкової економіки. У цьому процесі адміністративна структура уряду має зазнати трансформації, з'явиться потреба у підготовці та перепідготовці кадрів.

В цьому контексті, кадри є головною ланкою в системі державного управління, рушійною силою подальшого прогресивного розвитку. Впродовж останніх років кадрова робота в Україні зазнала суттєвих змін, вона стала цілеспрямованішою та послідовною. Головним завданням адміністративної реформи залишається покращення кадрового забезпечення публічного управління та підвищення рівня його фаховості і компетентності.

Визначальною метою державної кадрової політики в Україні є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного векторі формування, професійного розвитку та ефективного використання кадрів. Кадрова політика має бути практичною і розрахованою не лише на кадрове забезпечення вирішення поточних задач, а має враховувати сучасні тенденції реформування держави.

Сьогодні вирішення кадрових питань є «однією із найактуальніших проблем державного будівництва в Україні, головним аспектом формування та функціонування державної влади. Кадрова політика виступає як важливий чинник політики держави, її головна лінія у сфері добору та виховання кадрів» [21].

Нагальні проблеми формування кадрової політики в Україні знаходяться під постійною увагою Президента України. Зокрема, основною метою нового етапу адміністративної реформи визначено формування дієвої системи управління, яка б відповідала стандартам та вимогам демократичної правової

держави із соціальною ринковою економікою. Окрім того, головним імперативом сучасного цивілізованого прогресу є всебічний розвиток людського потенціалу, як головної складової та рушійної сили суспільного поступу.

Водночас, забезпечення реалізації основних напрямів державної кадрової політики й організація роботи із кадрами в державних органах покладається на кадрову службу, а її роль та значимість в сучасних умовах істотно зростають.

Головною метою сучасної кадрової політики держави є забезпечення високого фахового рівня управлінського процесу та всіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими фахівцями, які здатні забезпечити відродження України. Вона визначає шляхи, засоби та механізми кадрового забезпечення реформ, сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу, розробці принципів і критеріїв відбору, мотивації їх службового й професійного зростання.

Одним із визначальних напрямів кадрової роботи є розстановка кадрів. Прорахунки щодо цього можуть нівелювати або дати мінімальний ефект від добору кадрів і змістовного навчання та конструктивного використання особистих ділових якостей [4].

Принципова, виважена та цілеспрямована кадрова політика має забезпечити подолання непрофесіоналізму і безвідповідальності державних службовців й істотно покращити діяльність державних органів. Суттєва увага приділяється самоосвіті державних службовців, в тому числі – керівного складу.

У процесі подолання кризи в державній установі важливою є робота з персоналом. Персональна відповідальність за загальне керівництво працівниками в організаціях переважно покладена на працівників відділів кадрів, кадрових служб. Стверджують, що «...з точки зору людського фактору для ситуації кризи типовим є виникнення як мінімум двох проблем. По-перше, це неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіє персонал організації, і тим, який вимагає нова ситуація. По-друге, це неадекватність норм та правил внутрішнього організаційного життя новим умовам. Таким чином, з точки зору людського фактору розв'язання кризової ситуації потребує змін типу професійної діяльності, а також культури управління» [23].

Криза персоналу є складовою кризи управління. Основними її симптомами можуть бути: почастішання конфліктів; збільшення обсягу роботи при зменшенні кількості працюючих; посилення плинності кадрів; постійні порушення трудової та виконавської дисципліни; зниження результативності праці; ігнорування вказівок керівництва; прихований саботаж, невдоволення та образи. Всі ці проблеми пов'язані з людським ресурсом і вимагають включення в антикризову стратегію організації програм з удосконалення системи управління персоналом.

Антикризове управління персоналом є сукупністю цілеспрямованих дій керівництва установи, спрямованих на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання і розвитку кадрового потенціалу кризової установи [18]. Воно спрямовується на вирішення управлінських завдань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Управлінські завдання
1. Зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду
2. Проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу)
3. Реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників установи
4. Збереження ядра кадрового потенціалу установи, тобто працівників, які мають найвищу цінність для установи, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом установи
5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників установи, що вивільнюються (звільнюються)
6. Вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації)
7. Проведення кадрового маркетингу
8. Пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми установи
9. Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму установи
10. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу установи
11. Мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми установи, переборення опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою
12. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду

Антикризове управління персоналом в державній установі є важливим

аспектом забезпечення ефективності та стабільності діяльності цієї установи під час кризових ситуацій або економічних труднощів. Ось суть та завдання антикризового управління персоналом:

Суть антикризового управління персоналом:

Антикризове управління персоналом – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності та нормального функціонування державної установи під час кризових ситуацій.

Його головною метою є збереження високої продуктивності персоналу, зменшення негативних впливів кризи на роботу та збереження ключових ресурсів і компетенцій співробітників.

Завдання антикризового управління персоналом:

1. Аналіз ситуації: Перший етап антикризового управління - це аналіз кризової ситуації або економічних труднощів. У цьому контексті важливо зрозуміти, як саме вони впливають на установу та її персонал.

2. Планування: На основі аналізу визначаються стратегії та плани дій, спрямовані на управління кризою. Це може включати в себе зміни в організаційній структурі, зменшення витрат, перерозподіл завдань тощо.

3. Збереження персоналу: Важливим завданням є збереження ключових та висококваліфікованих співробітників. Це може бути досягнуто шляхом забезпечення їхньої стабільності, мотивації та можливості розвитку навіть під час кризи.

4. Комунікація: Важливо забезпечити ефективну комунікацію з персоналом щодо ситуації та планів управління кризою. Відкрита та чесна інформація сприяє зменшенню страху та невпевненості серед співробітників.

5. Оцінка та коригування: Після впровадження заходів антикризового управління важливо систематично оцінювати їхню ефективність та коригувати стратегії відповідно до змін в ситуації.

Антикризове управління персоналом допомагає забезпечити державну установу можливістю протистояти кризовим ситуаціям і зберегти її функціонування та стабільність в найважливіших моментах.

Система антикризового управління персоналом об'єднує в себе основні складові: «об'єкт управління; суб'єкт управління; концепцію антикризового

управління; антикризову кадрову стратегію та політику; функціональну підсистему; методи роботи з кадрами в режимі антикризового управління» [48].

З метою виходу організації з кризи слід боротися не лише з причинами, а й з наслідками кризи. Відтак, можна відслідкувати, які явища відбуваються у кризовій організації з персоналом і здійснювати адекватні заходи, аби не допустити негативні наслідки.

Як свідчать дослідження фахівців «...наслідки кризи персоналу не можуть бути охарактеризовані однозначно: вони здатні створювати (або руйнувати) нові управлінські зв'язки, сформувати стиль внутрішнього співробітництва або збільшити протидію перетворенням, засвоїти нові норми та цінності, взірці поведінки (те, що зветься елементами культури управління), щоб привести організацію до відродження або до остаточної ліквідації кризи. Все залежить від того, чи зможе керівництво кризової організації своєчасно виявити причини можливої кризи персоналу, проаналізувати свої можливості та включити механізм зменшення негативного впливу від цієї кризи» [50].

В кризових умовах, коли відчувається брак кадрових і часових ресурсів, детальна діагностика може здатися неможливою. З'являється проблема мінімізації діагностичної процедури, яка дає низку методів вибору схеми оцінки, а саме:

- анкетування різного спрямування за визначеними ознаками;
- аналіз зовнішньої і внутрішньої інформації;
- внутрішні та зовнішні інтерв'ю.

Аналізуючи результати таких досліджень, можна зробити висновки, що достатньо часто звільнення відбуваються не через порушення умов праці, а через плітки про можливу ліквідацію установи. переважно, головною метою таких досліджень є виокремлення причин кадрової кризи, адже у вміло розроблених питальниках є інформативні аспекти, що стосуються умов праці, внутрішніх взаємовідносин, систем мотивації та заохочення. Щодо внутрішніх інтерв'ю, то важливо правильно встановити вибірку опитуваних і вміло аргументувати необхідність таких заходів та неупереджено провести заплановане дослідження.

При аналізі кадрових процесів в установі, яка зазнає впливу кризових умов, сьогодні важливо визначити "проблемні аспекти" та розробити стратегії для їх подолання. Під час проведення діагностики та розробки антикризових заходів, важливо враховувати, що людські ресурси зазвичай є більш консервативними та менш схильними до інноваційних змін, оскільки співробітники можуть сприймати їх як загрозу стабільності.

З цієї причини важливо включити колектив у планування діагностики і обговорення антикризових заходів. Мета полягає в тому, щоб створити позитивне ставлення співробітників до заходів, спрямованих на покращення управління та створення сприятливого організаційно-мотиваційного середовища, а не на ліквідацію кризових явищ.

Важливим принципом управління персоналом в умовах кризи є принцип інтеграції та згуртованості колективу. Цей принцип надає пріоритетне значення створенню єдиного і єдиної команди, яка діє відповідально та солідарно в рамках корпоративної культури. Важливо розуміти, що особистий успіх і долю кожного працівника може визначити виживання організації та успішну стратегію її розвитку.

Під час реорганізації організації, важливо уникати раптового скорочення робочих місць та зменшення інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Такі заходи можуть викликати стрес серед працівників та негативну реакцію на керівництво. Натомість, важливо підтримувати і стимулювати співробітників до саморозвитку, підвищення кваліфікації та готовності до адаптації до нових вимог та змін в організації.

Зміст і характеристики процесів взаємодії підрозділів апарату управління в процесі антикризового менеджменту підприємства наведені в табл. 1.2.

Криза персоналу може вказувати на невідповідність поточної діяльності персоналу новим умовам функціонування державної установи. Сьогодні на розвиток проблем і кризи персоналу впливають стресові ситуації в зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.2

Функціонування підрозділів апарату управління в рамках антикризового менеджменту

Підрозділ	Управляючі дії	Реалізація функціональних зобов'язань	Делегування повноважень	Зворотний зв'язок
Антикризовий керівник	Безпосереднє управління фахівцями й іншими персоналом у рамках реалізації антикризової стратегії	1. Ухвалення і здійснення оперативних і стратегічних рішень з антикризового управління підприємством 2. Координація діяльності апарату управління	Передача повноважень управління керівником функціональних підрозділів з розробки й упровадження антикризових програм, процедур, механізмів	-
Група фахівців	Управління персоналом у рамках реалізації антикризової стратегії	1. Виконання операцій і забезпечення стадій управлінського циклу 2. Професійно-аналітична діяльність 3. Діяльність у сфері розробки антикризових програм, процедур, механізмів	Передача повноважень управління технічному персоналу з розробки реалізації антикризових заходів	1. Пропозиції з коригування антикризових стратегій 2. Забезпечення інформацією про темпи й ефективність реалізації антикризових процедур
Технічний персонал	Управління робітниками в рамках реалізації антикризової стратегії	1. Забезпечення ритму управлінського циклу 2. Доведення управлінських рішень до виконавців	-	1. Пропозиції з коригування антикризових програм, процедур, механізмів 2. Забезпечення інформацією про інтенсивність і ефективність реалізації антикризових заходів
Виконавець	-	-	-	1. Пропозиції з підвищення ефективності антикризового управління 2. Забезпечення інформацією про результати реалізації антикризового управління

1.2. Технологія антикризового управління в державній установі.

Антикризове управління характеризується певними технологічними схемами управління, а його специфіка відображає особливості технології. Істотний вплив мають чинники дефіциту часу, зниженої керованості, конфлікту інтересів, високого ступеня невизначеності та ризику, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності та дисбалансу сил [26].

Під технологією антикризового управління розуміють комплекс послідовно реалізованих заходів щодо попередження, запобігання, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків. Це передбачає як велику науково-аналітичну роботу, так і громадську та організаційну діяльність. Неможливо звести технологію антикризового управління лише до пошуку варіантів поведінки.

Доцільно акцентувати увагу на технологічній схемі антикризового управління, яка складається з восьми етапів, які характеризують зворотно-поступальну послідовність операцій та їх груп при розробці та реалізації управлінського рішення і, таким чином, визначають оптимальний варіант виходу державного закладу з кризової ситуації (передбачуваної або виникаючої).

Перший етап антикризового управління передбачає створення робочої групи (бригади). Він може складатися як з персоналу організації, так і зі спеціалістів, запрошених ззовні лише на час можливої або реальної кризової ситуації. Фахівці мають володіти певними знаннями, зокрема, теорія криз, прогнозування, управління конфліктами, розробка управлінських рішень, основи макро- та мікроекономіки.

На другому етапі планується перевірка доцільності та своєчасності заходів антикризового управління. Якщо воно недоречне, відбувається повернення до початкової ситуації - пошук нових цілей, планування спеціальних заходів для них. Якщо доцільність обґрунтована та відбувається своєчасне «включення» антикризового управління, здійснюється перехід до наступного кроку.

На третьому етапі розробляється система управлінських рішень антикризового характеру, яка реалізується в кілька етапів. Основними є збір вихідної інформації про ситуацію в установі, структурно-морфологічний аналіз ситуації, формування шляхів виходу установи з кризи тощо.

На четвертому етапі формується система реалізації управлінських рішень щодо виходу установи з кризової ситуації. При цьому група спеціалістів, яка готувала ці рішення, визначає конкретних їх виконавців. Підрядник має мати необхідні та ресурси для реалізації антикризового управлінського рішення. В іншому випадку реалізація заходів антикризового управління буде відбуватися за іншою схемою.

На наступному (п'ятому) етапі антикризового управління проводиться організація реалізації управлінських рішень – формуються організаційно-практичні заходи, реалізація яких дасть змогу досягти поставлених цілей.

На шостому етапі слід дати оцінку та аналіз якості реалізації управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, коли впровадження рішення не призвело до змін, розглянемо причини, через які рішення не були реалізовані або отримані результати відрізнялися від запланованих показників. Якщо в результаті реалізації управлінського рішення отримано позитивні результати, тобто в роботі закладу є тенденції щодо покращення показників діяльності, але не в запланованому обсязі, то в систему вносяться зміни для реалізація управлінських рішень.

На сьомому етапі відбувається перевірка доцільності проведення подальшої роботи із виходу установи з кризової ситуації, що передбачає визначення, на якому етапі реалізації знаходиться антикризова програма.

Для виходу організації із ситуації готуються додаткові управлінські рішення антикризового характеру.

Останній (восьмий) етап передбачає розробку заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій,. Прогнозування є складовою частиною технології антикризового управління, яке дозволяє уникнути кризової ситуації, або підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки. Відзначимо, що у рамках

антикризового управління персоналом необхідно проводити діагностику та аналіз системи управління персоналом з метою виявлення та систематизації комплексу недоліків управління. Найсуттєвішим недоліком вважаються недоліки в управлінні, які негативно впливають на процес діяльності організації [56].

Вивчення причин розвитку кризових ситуацій передбачає розробку спеціальних програм, які включають визначення цілей, опис об'єкта дослідження, розробка концепції та вибір методів дослідження. Основними завданнями дослідження є виявлення та систематизація головних недоліків системи управління персоналом по відношенню до основних цілей організації та розробка пропозицій щодо вдосконалення існуючої структури управління. Загальна концепція дослідження полягає в радикальному вдосконаленні діяльності організації шляхом реструктуризації системи управління, зниженні ризику виникнення кризових ситуацій та виведенні організації з кризи. Для збору даних використовується метод анкетування, професійний аудит персоналу, соціологічне дослідження трудового колективу.

Кадрова політика в стабільному середовищі орієнтована на розвиток організації, в умовах кризи змушена трансформуватися. Основним ідеологічним кредо антикризової кадрової політики є «виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу. Важливою умовою розробки ефективної антикризової кадрової політики є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом організації в кризових ситуаціях» [45].

З метою реалізації функцій антикризового управління персоналом установи слід виокремити систему основних принципів, що дозволяють антикризовому менеджеру тією чи іншою мірою впливати на персонал та ефективно вирішувати проблеми. Виокремлено підходи щодо формування та розвитку антикризової системи управління персоналом на основі низки принципів, зокрема:

- інтеграції персоналу, яка передбачає відновлення впевненості персоналу кризової організації в нових цілях управління, розуміння економічної вигоди від передбачених перетворень;
- оптимізації кадрового потенціалу установи шляхом вдосконалення структури персоналу, її періодичної оцінки, підтримки навчання працівників за освітніми програмами;
- підтримки прагнення до самостійності, що дозволяє персоналу почуватися вільно у прийнятті та реалізації рішень;
- надання персоналу більшої динамічності, стану готовності до постійних змін;
- концентрації на професійному ядрі кадрового потенціалу організації, сукупні можливості якого забезпечують стратегічні переваги установи на ринку товарів, послуг і знань;
- послідовності в роботі з розвитку персоналу, який передбачає обов'язкове матеріальне і моральне підкріплення індивідуальної діяльності працівника;
- комплементарності управлінських ролей у кризових ситуаціях в установі [30].

На антикризову кадрову політику впливають такі чинники (рис.1.1).

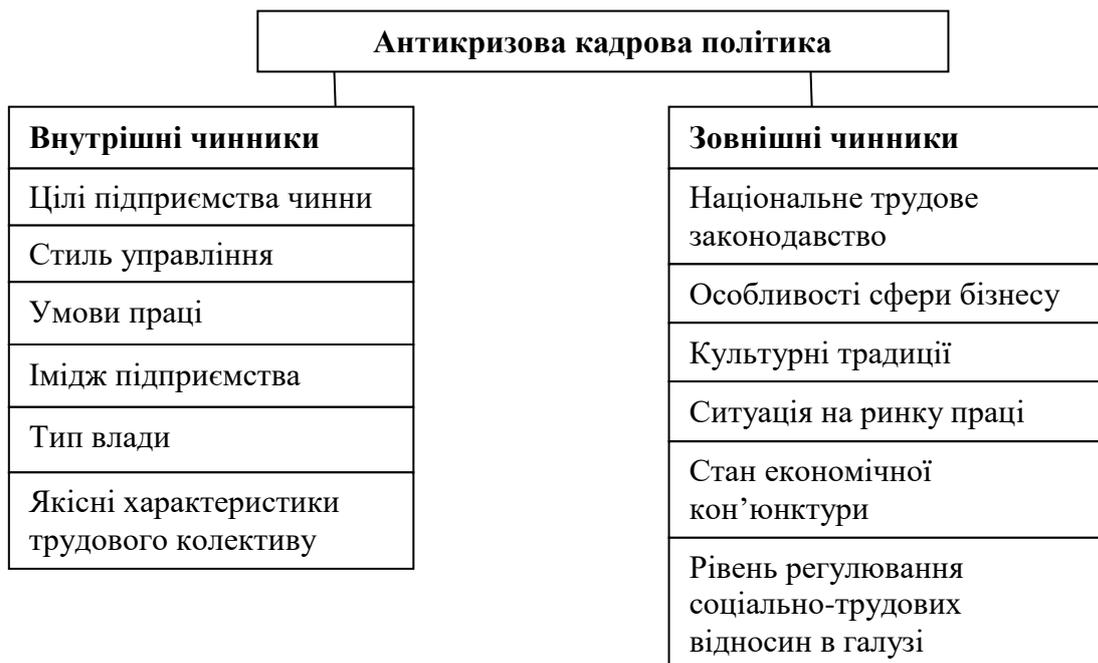


Рис. 1.1. Чинники антикризової кадрової політики

Криза персоналу може вказувати на невідповідність поточної діяльності персоналу новим викликам функціонування державної установи. Відтак, на розвиток проблем персоналу впливає стресова ситуація у навколишньому середовищі. Тому тут стрес розглядається як комплекс фізичних, хімічних і психологічних реакцій індивідуума на вплив зовнішнього середовища. Відтак, чинники зовнішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні та психологічні функції людини.

Основними симптомами кризи персоналу в державній установі вважають:

- зростання кількості конфліктів;
- високий рівень плинності кадрів;
- збільшення кількості прогулів;
- зниження результативності праці;
- ігнорування частини вказівок керівництва;
- низький рівень трудової дисципліни.

Серед основних причин кризи персоналу можуть бути:

- прорахунки в управлінні персоналом;
- слабка мотивація працівників;
- малоефективний рівень навчання;
- погані умови праці;
- наявність конфліктів між цілями діяльності установи;
- неадекватність організаційної структур особливостям функціонування установи;
- слабе ресурсне та інформаційне забезпечення;
- низький рівень контролю контролю;
- порушення етики;
- низька адекватність оцінки результатів діяльності.

Складно постійно працювати оптимально, проте, використовуючи методики управління стресом, можна забезпечити певний баланс (табл.1.3).

Наглядними прикладами психологічних чинників, що призводять до появи стресових ситуацій у професійній діяльності працівників, є:

- низький рівень навантаження працівника, при якому він не має можливості проявити свою кваліфікацію в повному обсязі;

Особливості поведінки працівників установи різних вікових груп

Вікові групи	Позитивні фактори	Кризові фактори
16-23 роки	- прагнення до засвоєння нової, сучасної інформації та набуття нових навичок роботи;	- наявність високого емоційного напруження, пов'язаного з пошуком супутника життя, періодом емансипації;
	- активність;	- високий ризик кризи особистих відносин;
	- бажання спілкуватися, встановлювати нові контакти, дружні зв'язки;	- відсутність професійного досвіду;
	- свобода від сімейних обставин, можливість працювати зверх норми	- високий ризик помилок;
		- відсутність життєвого досвіду, що призводить або до невпевненості й зайвої поступливості, або до агресивності та надмірної напористості
24-35 років	- фізична витривалість та висока працездатність;	- не знання своїх можливостей та обмежень;
	- ділова агресивність, обумовлена прагненням зробити кар'єру та мати високі доходи;	- невміння вірно оцінювати інших людей;
	- інтерес до нових знань, методів, технологій, прагнення підвищити кваліфікацію;	- відсутність достатніх професійних знань та навичок;
	- креативність мислення та здатність до пошуку інноваційних нестандартних рішень	- виражений прагматизм по відношенню до організації;
		- прояв не завжди виправданої амбіциозності;
	- прагнення до не виправданого ризику	
36-60 років	- достатня працездатність та витривалість при умові здорового способу життя;	- зниження витривалості та працездатності;
	- великий життєвий досвід та хороше знання власних можливостей;	- прагнення до збереження власного статусу будь-якими шляхами;
	- наявність різних навичок самоаналізу, самоконтролю;	- ярко виражена консервативність, зниження здатності сприймати нововведення;
	- прагнення до виважених рішень;	- підвищення роздратованості та критичність до оточення
	- наявність власного індивідуального стилю, впевненість в собі;	
	- наявність широких ділових та дружніх зв'язків	

- слабе розуміння працівником своєї ролі та місця у діяльності державної установи, колективі;
- потреба одночасно виконувати різні завдання, які слабо пов'язані між собою;
- коли працівники не беруть участь в управлінні, прийнятті рішень.

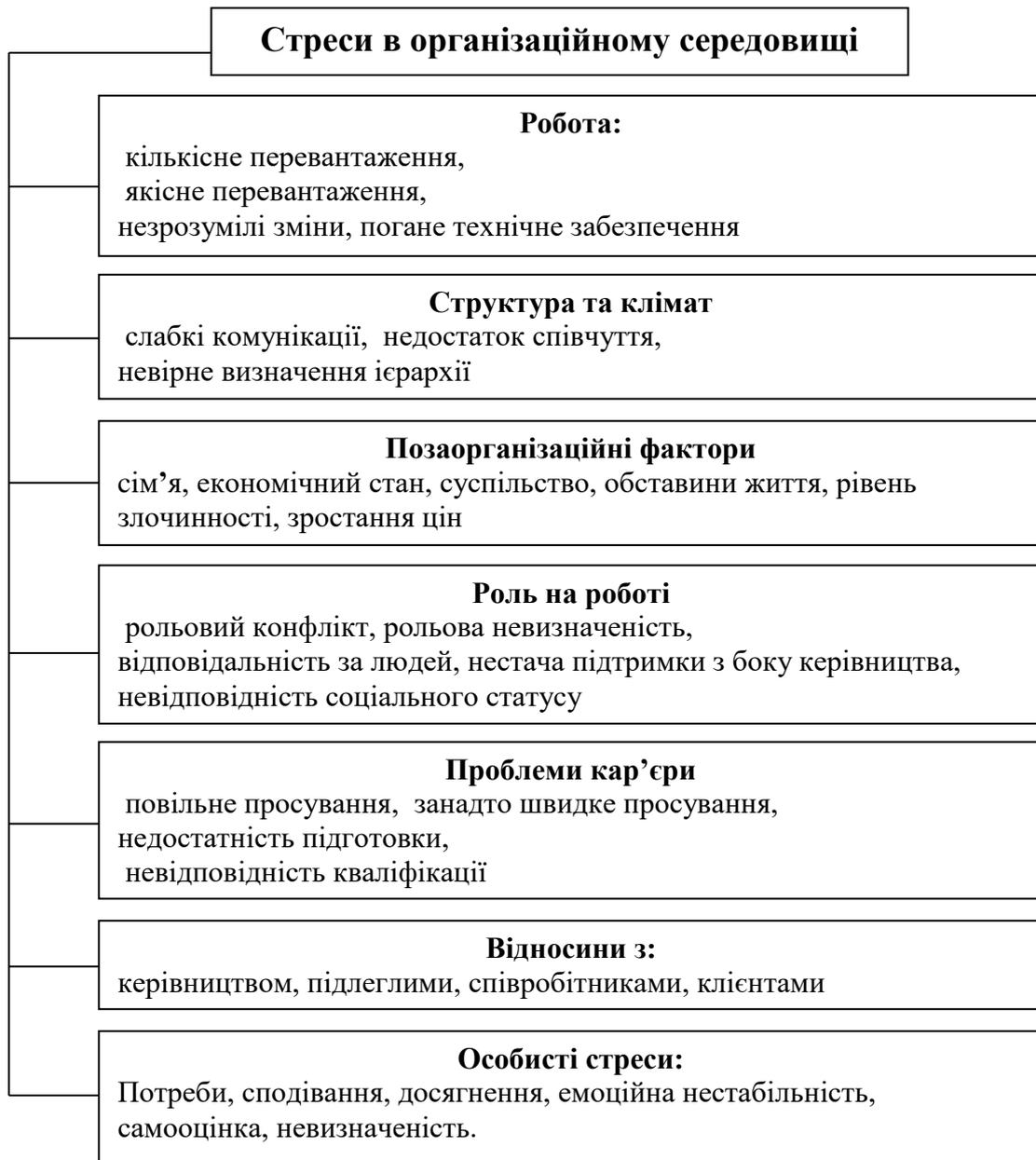


Рис. 1.2. Чинники, що впливають на появу стресу особистості в організації

Менеджерам усіх рівнів слід пам'ятати, що ефективність роботи персоналу істотно залежить не тільки від професійних здібностей, рівня мотивації, але й від емоційного стану працівника. Особливий вплив на діяльність працівника

має стрес. «Стрес характеризується як надмірне психологічне й фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом певного фактора. Стан працівника під час стресу характеризується дезорганізацією поведінки й мови. В одних випадках стрес виявляється в неупорядкованій активності, в інших – у пасивності, бездіяльності. Разом з тим незначний стрес може сприяти мобілізації сил, активізації діяльності, особливо під час виконання простої роботи» [20].

Стреси поділяються на гострі і хронічні. «Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем. Хронічний стрес виникає підчас тривалого або повторюваного впливу як сильних, так і відносно слабких стресорів» [23].

Концепція з управління стресом і усунення його наслідків полягає в тому, щоб ліквідувати його причини. Насамперед, слід відкоригувати сприйняття працівником власних можливостей і вимог до нього. Це можна здійснити шляхом підвищення професійного рівня працівника, зміною його поведінкових і соціальних реакцій. Окрім того, підбір і розстановку персоналу слід здійснювати з урахуванням чинника стресостійкості працівника та створювати сприятливі міжособистісні взаємовідносини у колективі, налагоджувати комунікації.

Сутність ефективного кадрового забезпечення працівників полягає не в тому, щоб визначити, які знання, вміння, навички та якості необхідні для виконання роботи, а в тому, які знання, уміння, навички та професійні якості мають мати успішні працівники. А успіх в управлінні персоналом визначається двома основними факторами:

- 1) здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка співробітників) необхідно для досягнення її цілей;
- 2) здатністю вибирати, методи — «сигнали», що підтягнуть співробітників до бажаної поведінки.

Висновки до першого розділу

Під час аналізу кадрових процесів в установі, що опинилася в кризовій ситуації, важливо ідентифікувати "проблемні аспекти" та розглянути можливі шляхи їх подолання. Під час проведення діагностики та розробки антикризових заходів необхідно мати на увазі, що перетворення в галузі управління людськими ресурсами зазвичай проходять повільно, оскільки працівники можуть бути схильні відноситися до них як до загрози для традиційної стабільності.

Отже, важливо включити весь колектив у процес обговорення плану діагностики та антикризових заходів під час загальних зборів з метою створення позитивного ставлення співробітників до подальших дій, спрямованих на поліпшення схеми управління та організаційно-мотиваційного середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСТАНОВІ

2.1. Місце і роль кадрової служби в управлінні персоналом в кризових ситуаціях

Кадрове забезпечення державної служби у державному архіві Тернопільської області здійснюється відповідно до основних принципів державної служби: демократизму та законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини та громадянина; професіоналізму, ініціативності, компетентності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання службових обов'язків та дисципліни; дотримання прав і законних інтересів органів місцевого й регіонального самоврядування; дотримання прав відповідних установ.

У системі державного управління важливе місце займають архівні установи, які зобов'язані забезпечувати збереження Національного архівного фонду та сприяти його поповненню.

Сучасна діяльність архівних установ здійснюється у порядку, визначеному Законом України «Про Національний архівний фонд та архівні установи», а також відповідними правилами, положеннями, інструкціями, затвердженими Кабінетом Міністрів України у сфері архівної справи та діловодства, державними стандартами й іншими нормативними актами.

У системі архівних установ України державний архів Тернопільської області належить до місцевих державних архівних установ, що створюються у порядку, передбаченому законом, з метою зберігання документів Національного архівного фонду та здійснення управління архівною справою й діловодством на певній території, в даному випадку – на території Тернопільської області.

Державний архів Тернопільської області діє на підставі Положення про державний архів Тернопільської області, яке затверджене у порядку, встановленому Законом України «Про місцеві державні адміністрації», розпорядженням голови Тернопільської обласної державної адміністрації [37].

Державний архів Тернопільської області підпорядковується і у своїй діяльності підзвітний та підконтрольний Тернопільській обласній державній адміністрації і Державній архівній службі України та має таку структуру (рис. 2.1.).

В структуру державного архіву Тернопільської області входять п'ять відділів:

- організації та координації архівної справи;
- формування НАФ та діловодства;
- зберігання, обліку та довідкового апарату;
- інформації та використання документів;
- фінансовий.

Кадрова служба державного архіву Тернопільської області, як і режимно-секретна служба, не представлена окремим підрозділом. Відповідно до Положення про кадрову службу державного архіву Тернопільської області, виконання обов'язків кадрової служби в державному архіві Тернопільської області покладено на головного спеціаліста з питань кадрової роботи відділу організації та координації архівної справи. Посадова інструкція головного спеціаліста з питань кадрової роботи розроблена і затверджена директором архіву.

Кадрова служба державного архіву Тернопільської області тісно співпрацює з усіма іншими структурними підрозділами держархіву (рис. 2.2.). Ця співпраця проявляється у вирішенні таких завдань:

1. Маркетинг, прогнозування і планування персоналу (аналіз кадрового потенціалу; прогнозування та планування потреби в персоналі; оцінка посад; стосунки із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію персоналом).

2. Облік персоналу (оформлення та облік прийому, звільнення та переміщень працівників; інформаційне забезпечення системи управління персоналом).

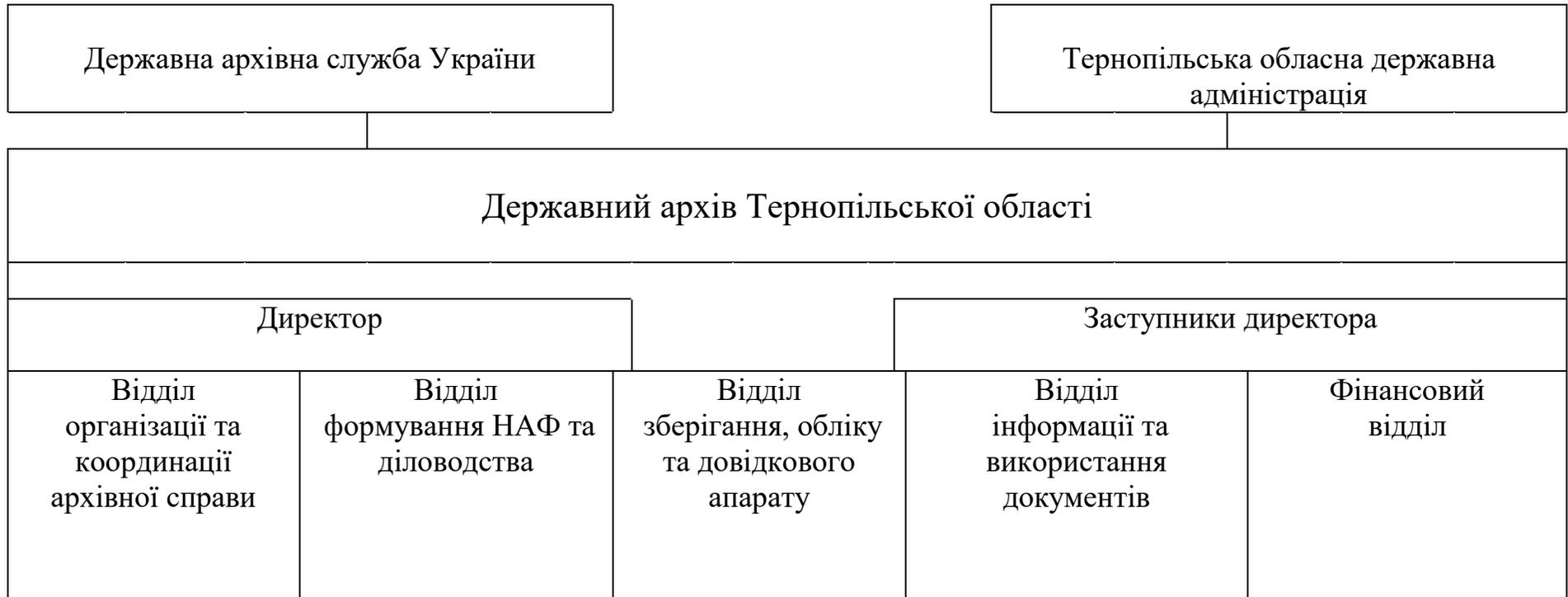


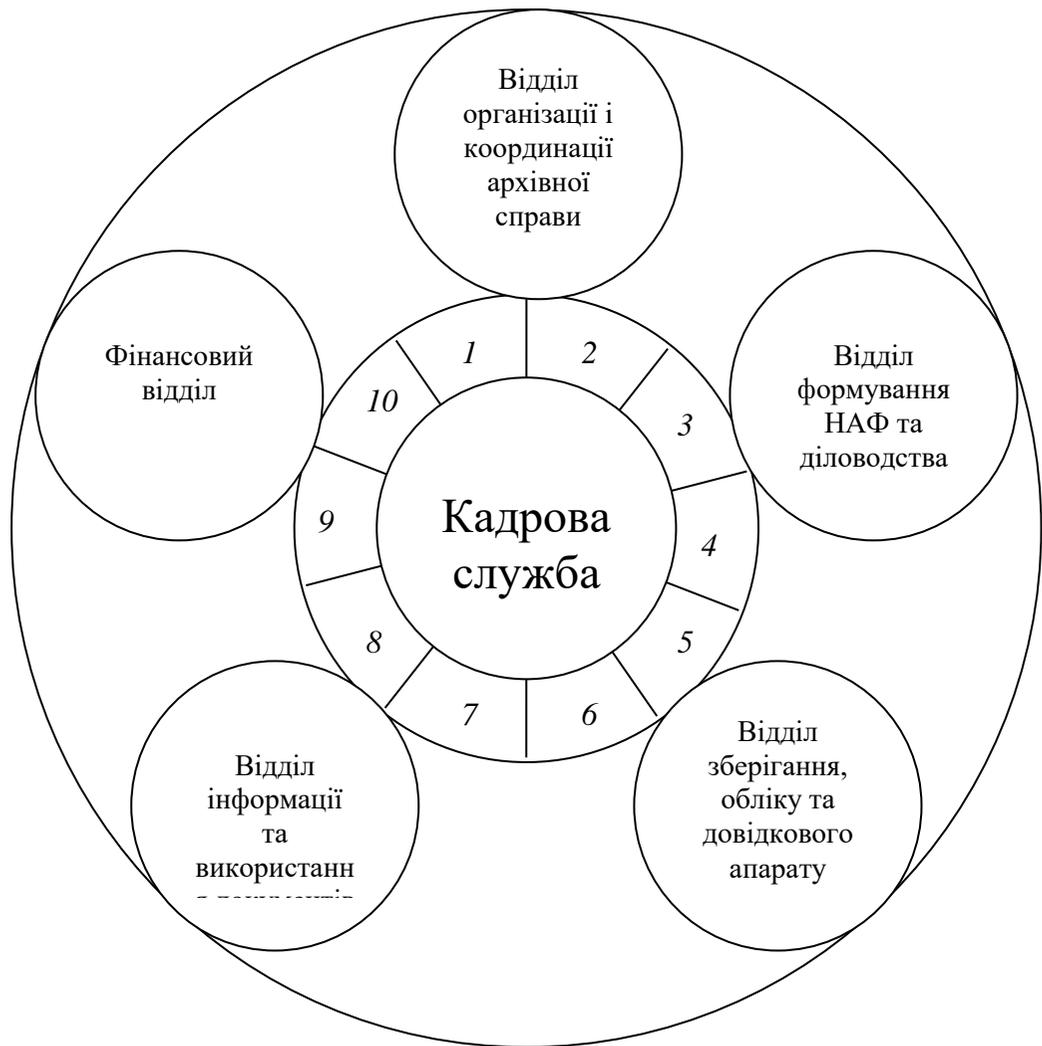
Рис. 2.1. Організаційна структура державного архіву Тернопільської області.

Примітка. Складено автором.

3. Добір і відбір кадрів.
4. Розвиток персоналу.
5. Поточна оцінка результатів діяльності (атестація працівників).
6. Управління трудовою мотивацією.
7. Маркетинг, прогнозування та планування персоналу.
8. Облік персоналу.
9. Добір і відбір кадрів (оцінка кандидатів на вакантні посади; організація кадрового забезпечення).
10. Розвиток персоналу (навчання, підготовка та перепідготовка; стажування; профорієнтація; ротація по посадах).
11. Поточна оцінка результатів діяльності (атестація працівників).
12. Управління трудовою мотивацією (аналіз та вдосконалення системи винагород).
13. Оцінка умов праці працівників.
14. Діагностика трудових відносин у колективі.
15. Розроблення та вдосконалення організаційної структури установи.
16. Забезпечення правових норм трудових відносин (нагляд за дотриманням законодавства).

Кадрова служба підпорядковується директору архіву. Керівник кадрової служби в установленому порядку призначається на посаду та звільняється з посади директором архіву. Крім того, кадрова служба держархіву області підзвітна та підконтрольна відділу кадрової роботи апарату облдержадміністрації та відділу кадрового забезпечення Державної архівної служби України. Кадрова служба держархіву узагальнює практику роботи відділу кадрової роботи облдержадміністрації для використання досвіду в практичній діяльності.

На посаду керівника кадрової служби призначається особа з відповідною кваліфікацією відповідно до Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
1. Маркетинг, прогнозування та планування персоналу.
2. Облік персоналу.
3. Добір і відбір кадрів.
4. Розвиток персоналу.
5. Поточна оцінка результатів діяльності.
6. Управління трудовою мотивацією.
7. Оцінка умов праці працівників.
8. Діагностика трудових відносин у колективі.
9. Розроблення та вдосконалення організаційної структури установи.
10. Забезпечення правових норм трудових відносин.

Рис.2.2. Місце кадрової служби в структурі державного архіву Тернопільської області.

Примітка. Складено автором.

Добір, розстановка та виховання кадрів в держархіві області здійснюється з використанням таких основних принципів:

- добір за діловими та морально-етичними якостями;
- демократичні підходи в роботі з кадрами;
- особлива увага до розвитку кадрів, їх професійного навчання та кар'єрного росту;
- забезпечення ефективної системи резерву кадрів;
- співпраця досвідчених і молодих перспективних працівників, оцінка їх діяльності;
- моніторинг працівників у контексті практичної роботи.

Виокремимо основні завдання кадрової служби:

- реалізація державної політики у сфері державної служби в сегменті кадрової роботи;
- аналітична та організаційна робота з кадрового менеджменту;
- забезпечення кваліфікованим персоналом та його ефективне використання;
- прогнозування розвитку персоналу, мотивація працівників до кар'єрного зростання, їх безперервне навчання.

Кадрова служба відповідно до покладених на неї завдань: «забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в державному архіві Тернопільської області, архівних відділах райдержадміністрацій, Тернопільської міської ради і разом з відповідними структурними підрозділами узагальнює практику роботи з кадрами, вносить директору пропозиції щодо її вдосконалення; разом з іншими структурними підрозділами держархіву розробляє річні плани роботи з кадрами визначає щорічну та перспективну (на 5 років) потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців та інших працівників архівних установ області, забезпечує укладання відповідних угод із закладами освіти; здійснює організаційне, методичне та інформаційне забезпечення роботи служби; веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад державних службовців, а також начальників архівних відділів райдержадміністрацій, Тернопільської міської ради» [37].

В рамках функцій, які виконуються кадровою службою: «проводиться робота з резервом кадрів державного архіву Тернопільської області, а також здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву, вносить керівнику пропозиції щодо вдосконалення роботи; здійснюється підготовка методичних матеріалів з питань кадрової роботи та державної служби; вивчаються особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад в державному архіві Тернопільської області, попереджує їх про встановлені законодавством обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та проходженням державної служби, ознайомлює із Загальними правилами поведінки державного службовця, контролює добір і розстановку кадрів» [36].

З метою виконання завдань підвищення кваліфікації працівників, кадровою службою забезпечується підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, окрім того, разом з іншими структурними підрозділами держархіву організовується регулярне навчання працівників; здійснюється планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу; впроваджується єдина державна комп'ютерна система „Кадри”.

Низка організаційних функцій кадрової служби реалізуються шляхом проведення заходів щодо своєчасного щорічного подання державними службовцями відомостей про доходи; розгляду пропозицій, заяв, скарг громадян, надання роз'яснення, проведення прийомів громадян із питань, що належать до компетенції кадрової служби.

Робота з кадрами у державному архіві Тернопільської області проводиться відповідно до Плану роботи з кадрами архівних установ Тернопільської області, який складається на кожний рік та затверджується наказом директора. У плані передбачаються організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців, робота з кадровим резервом, навчання та підвищення кваліфікації працівників архівних установ області, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади.

2.2. Оцінка діючої практики антикризового управління персоналом

У системі антикризового управління персоналом кадрова служба архівної установи виконує як загальні так і специфічні функції. Загальними функціями

є: планування; координація; мотивація; контроль. Відомо, що людей приваблюють насамперед ті місця роботи, де створені умови для розвитку їх здібностей та гарантований стабільний і високий заробіток. Тому кадрове планування має створити умови для мотивації більшої продуктивності праці та задоволення роботою. Планування та організація забезпечення персоналом – це багатокомпонентна система різноманітних форм і методів роботи, які спрямовані на своєчасне та якісне компонування організацій персоналом, як формує необхідні умови для успішного виконання плану роботи та соціального розвитку працюючих.

Процес планування в архівній установі охоплює три етапи:

1. Оцінка наявних ресурсів.
2. Аналіз та розрахунок потреби за різними категоріями працюючих.
3. розробка програми забезпечення потреби у персоналі.

При оцінці наявних ресурсів керівництво визначає, скільки працівників залучено до виконання кожного завдання, скільки потрібно для реалізації конкретної цілі, та визначає якість праці працівників. Розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на певний час – прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткотермінових і перспективних цілей.

Формування кількісного та якісного складу персоналу можна здійснювати за допомогою добору та відбору кадрів, про що детально описано у попередньому параграфі.

Координація роботи архівних установ здійснюється кадровою службою відповідно до Положення про кадрову службу державного архіву Тернопільської області та Плану роботи архівних установ Тернопільської області, у яких передбачені різноманітні заходи, які кадрова служба здійснює разом з керівництвом держархіву. Найважливішими серед них є обговорення питання кадрової роботи держархіву на засіданні колегії, нарадах при керівництві. Однак, як показав аналіз, кадрові питання рідко розглядаються на засіданнях колегій, рідко узагальнюється практика роботи з кадрами.

Через незадовільне матеріально-технічне забезпечення, кадровою службою держархіву області не належним чином проводиться робота щодо формування облікових даних про державних службовців засобами програмної системи

„Картка”, метою якої є створення, постійного ведення і оновлення комп’ютерного банку даних та формування якісного складу державних службовців. Банк даних відповідно до цієї програми можна було б створити на всіх працівників архівних установ Тернопільської області, що мало би позитивне значення для роботи кадрової служби.

Дохід працівника архівної установи охоплює такі елементи: оплата за окладами; доплати та компенсації; надбавки; премії; соціальні виплати.

Вони поліпшили соціальний стан працівників архівних установ, але разом з тим, дані постанови зарплату архівістів (які часто не мають вищої освіти та виконують менш відповідальні завдання) значно збільшили порівняно із зарплатою спеціалістів-держслужбовців. Однак з цього часу, зростання зарплати держслужбовців припинився. А зараз, коли практично не виплачуються жодні премії й навіть обов’язкові надбавки, вони перетворились у найменш оплачувану категорію службовців. На рівні структурних підрозділів облдержадміністрації головні спеціалісти, завідувачі секторів мають оклад, нижчий від рівня мінімальної зарплати. Звичайно, що у зв’язку з періодичним підняттям рівня мінімальної зарплати, їх оклад не може бути меншим від неї, тому його «вирівнюють». Прикро, але значна частина держслужбовців поставлена на рівень звичайного виживання.

Працівники архівних установ, які мають справу з таємними документами, що вимагає від них відповідних знань та вмій, які вони здобувають шляхом ознайомлення з інструкціями та консультивання із співробітниками Служби безпеки України у Тернопільській області отримують за роботу, яка передбачає доступ до державної таємниці. Варто відмітити, що працівники державних архівів здебільшого працюють з документами на іноземній мові: польській, німецькій, латинській та ін. У зв’язку з цим, вони після закінчення основної освіти навчаються (за власні кошти) на курсах іноземних мов. Більшість працівників держархіву оволодівають іноземною мовою самостійно, в процесі виконання своїх посадових обов’язків, тому отримують доплати (табл. 2.1.) за використання в роботі іноземної мови (за одну мову – 10%, за дві мови – 25% до посадового окладу).

**Дані про виплату працівникам державного архіву Тернопільської області
доплат станом на 1 січня 2022 року.**

	Доплата за використання в роботі іноземної мови	Доплата за роботу з таємними документами
Кількість працівників, які отримують доплату, чол.	2 (за одну мову)	4
	0 (за дві мови)	
Розмір доплати, у відсотках	10 (за одну мову)	15
	25 (за дві мови)	

Примітка. Узагальнено автором.

Державні службовці, які працюють в архівній сфері, отримують надбавки, передбачені для державних службовців: надбавки за вислугу років (табл. 2.2.); надбавки за ранги (табл. 2.3.); надбавки за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи у розмірі до 50% посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця.

Таблиця 2.2

**Розміри надбавок держслужбовцям державного архіву
Тернопільської області за вислугу років.**

Стаж роботи (років)	Розмір щомісячної надбавки (у відсотках до посадового окладу)
більше 3	10
більше 5	15
більше 10	20
більше 15	25
більше 20	30
більше 25	40

Таблиця 2.3.

**Розподіл державних службовців державного архіву Тернопільської області
за категоріями та рангами.**

Категорії	Ранги	Державні службовці	Керівники	Спеціалісти
4 категорія	7	-	-	-
	8	1	1	-
	9	-	-	-
5 категорія	9	7	7	-
	10	3	3	-
	11	-	-	-
6 категорія	11	10	-	10
	12	5	-	5
	13	-	-	-

Примітка. Узагальнено автором.

Розміри надбавок до посадових окладів за ранг державного службовця виплачуються відповідно до додатку 48 до постанови Кабінету Міністрів України від 13 грудня 1999 року №2288. Зазначимо, що при призначенні у держархіві області працівника на посаду державного службовця, йому надається найнижчий ранг в межах категорії.

Державні службовці держархіву Тернопільської області належать до IV-VI категорій (табл. 2.3.). До IV категорії відноситься посада директора держархіву, який має 8 ранг. Посади заступників директора, начальників відділів та їх заступників відносяться до V категорії (9-11 ранги). Усі інші посади державних службовців відносяться до VI категорії (11-13 ранги).

Соціальні виплати працівників архівних установ – це допомога при тимчасовій непрацездатності та соціальне страхування працівників.

Формування кількісного та якісного складу персоналу відбувається за допомогою планування кадрів, добору та відбору персоналу. Планування кадрів – визначення майбутніх потреб організації в працівниках, де враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, розширення сфери діяльності організації. Добір персоналу – це створення резерву кандидатів на всі вакантні посади. Відбір – оцінка кандидатів на посади і відбір кращих з резерву, створеного в ході добору.

Основним принципом формування персоналу державної установи є принцип добору і розстановки працівників за їх особистісними та діловими якостями.

Першим етапом в організації кадрового забезпечення державної установи є планування. Процес планування кадрів включає три етапи: оцінка наявних ресурсів і майбутніх потреб, а також розробка програми задоволення майбутніх потреб.

Процес планування трудових ресурсів в починається з оцінки їх наявності. Керівник визначає, скільки людей залучено до виконання кожного завдання, потрібного для реалізації конкретної цілі, та визначає якість праці працівників.

Для того, щоб прийняти працівника на роботу, керівництво державної установи має детально знати, які завдання він буде виконувати. Без цього важко приймати управлінські рішення, заходи щодо добору, відбір, прийому, призначення зарплати тощо.

Існує кілька методів аналізу змісту роботи. Зокрема, один із них полягає у спостереженні за працівником і формальному визначенні та реєстрації усіх виконуваних ним завдань. Другий передбачає збір відповідної інформації через співбесіди з працівниками. Цей метод може виявитися менш точним через відмінності у сприйманні людьми один одного.

Наступним етапом є процес прогнозування чисельності персоналу, який необхідний для реалізації короткотермінових і перспективних цілей. Тут враховуються: плинність, звільнення у зв'язку із закінченням строку договору, вихід на пенсію. Сформулювавши свої майбутні потреби, керівництво розробляє програму їх задоволення.

У державному архіві Тернопільської області на кожен рік розробляється план роботи з кадрами, у якому передбачені організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців та архівістів, робота з кадровим резервом, навчання та підвищення кваліфікації працівників, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади. Крім того, розробляються такі плани для поповнення і добору персоналу: план стажування працівників на рік, план підвищення кваліфікації працівників на рік. Окремий план поповнення персоналу держархіву області на рік не складається.

Виявлення кандидатів здійснюється у процесі пошуку, який проходить як всередині установи, так і за її межами. Одні організації йдуть шляхом пасивного добору працівників, інші – активного. При пасивному доборі установа не дає оголошень про вакантні посади. Такий метод добору є дешевшим, але не завжди вдається знайти кращого кандидата.

Добір переважно проводять із внутрішніх і зовнішніх джерел. До засобів внутрішнього набору персоналу відносяться: публікація оголошень у газетах, звертання до агентств з працевлаштування, усна реклама. Більшість організацій надають перевагу проводити добір в основному всередині своєї організації. Популярним методом добору за рахунок внутрішніх резервів є розповсюдження інформації про вакансії. Деякі організації повідомляють своїх працівників про наявну вакансію, що дає їм можливість подавати заяви до того, як будуть розглядатися заяви людей зі сторони.

У державному архіві Тернопільської області при потребі, за наявності вакансій, подається звіт про наявність вільних робочих місць (вакансій),

відповідно до якого Тернопільський міський центр зайнятості населення надсилає кандидатів на вільні робочі місця.

Нині при доборі кадрів застосовують метод відповідності формальним критеріям. Чи відповідає претендент мінімальним вимогам щодо професійного досвіду та наявної освіти визначають за допомогою анкети кандидата на посаду.

У державному архіві Тернопільської області відпрацьована практика прийняття на державну службу на основ конкурсного відбору, що дає змогу ретельніше підбирати відповідних фахівців. З цією метою утворена конкурсна комісія.

Відбір проводиться за допомогою таких дієвих методів, як інтерв'ю, поглиблені бесіди, співбесіди, тестування, випробування. Тести дозволяють виявити придатність претендента для виконання тих чи інших завдань, професійний рівень в конкретній сфері діяльності. Інтерв'ю – це процес спілкування двох людей. Від того, як вони сприймають і розуміють один одного, залежить і їх поведінка, і результати бесіди. Переважно опитуваний знаходиться в стані напруги, так як прийом на роботу в якійсь мірі залежить від враження, яке він справляє. Звідси, об'єктивність результатів опитування залежить від уміння керівника кадрової служби зрозуміти і врахувати психічний стан співрозмовника. Суттєвий вплив на об'єктивність інтерв'ю має схильність оцінювати придатність кандидата на посаду за однією ознакою. Виходячи з практики оцінювання персоналу в архівній установі можна сформулювати наступні рекомендації для працівника кадрової служби:

- при трактуванні отриманих в ході опитування даних потрібно завжди виходити з посадових вимог. Яке б враження не справили на вас деякі риси характеру кандидата, вони мають другорядне значення, якщо не мають прямого впливу на результати майбутньої роботи чи стосунків зі співробітниками;

- остаточні оцінки і рішення виносяться після опитування. Найбільша помилка в опитуванні – передчасні висновки;

- часто виявлені недоліки компенсуються позитивними якостями опитуваного, тому доцільно оцінювати кандидата виходячи з усіх вимог, що ставляться до даної посади.

До найпопулярніших методів збору інформації, потрібної для прийняття рішення при відборі, відносяться співбесіди і випробування. Ці методи можуть забезпечити керівництво об'єктивною інформацією про можливості конкретного працівника. Співбесіда досі є найпоширенішою з методів відбору кадрів. Співбесіда часто виступає як головний метод збору інформації, необхідної для добору і розстановки кадрів. Мета співбесіди – оцінити ділові якості того, хто влаштовується на роботу. В державному архіві Тернопільської області всі працівники-архівісти приймаються на роботу з випробувальним терміном строком на один місяць. За цей час визначається, чи може новий працівник виконувати обов'язки відповідно до посадової інструкції.

В державному архіві Тернопільської області відповідно до Положення про порядок стажування у державних органах практикується стажування працівників при призначенні на вищу посаду, для зарахування до кадрового резерву, для отримання переваг при участі у конкурсному відборі. (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Стажування працівників державного архіву Тернопільської області у 2018-2022 роках.

	Роки:				
	2018	2019	2020	2021	2022
Заплановано зарахувати на стажування працівників, чол..	-	1		-	3
Кількість працівників, які пройшли стажування, чол..	-	1	2	-	3
В т.ч. (за посадами стажистів):					
спеціалісти	-	-	-	-	3
начальники відділів	-	1	-	-	-
В т.ч. (за посадами, на яких працівники стажувалися):					
Заступник директора	-	1	1	-	-
Начальник відділу	-	-	1	-	-
Заступник начальника відділу	-	-	-	-	3
В т.ч. (за місцем стажування):					
Державний архів Тернопільської області	-	-	2	-	3

Примітка. Узагальнено автором.

До стажування залучаються тільки молоді працівники держархіву області, які виявилися здібними архівістами і керівництво планує просувати їх по службі. Метою стажування є набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня та ділових якостей працівників, які претендують на посаду

державного службовця.

Після закінчення терміну стажування стажист подає директору доповідну записку про стажування з висновками керівника. Працівник після успішного закінчення стажування може бути призначений на вищу посаду в межах державного органу за рішенням директора без конкурсного відбору. Пройшовши стажування, він може також бути зарахований до кадрового резерву держархіву. Архівісти, які успішно пройшли стажування, беруть участь у конкурсі та мають переваги перед іншими претендентами. Цих осіб приймають на державну службу за конкурсом та за результатами успішного стажування.

Висновки до другого розділу

Основним принципом роботи кадрової служби є принцип підбору і розстановки кадрів та їх особистісними та діловими якостями. Основною метою роботи кадрової служби є створення згуртованого, відповідального і високопродуктивного колективу.

Аналіз укомплектованості кадрами та професійно-кваліфікаційного рівня працівників архівних установ Тернопільської області свідчить, що в основному архівні установи укомплектовані працівниками, спроможними вирішувати поставлені перед держархівом завдання та свої посадові обов'язки. В архівних установах працюють здебільшого молоді жінки з вищою, як правило, гуманітарною освітою.

Організація кадрового забезпечення державної установи включає: планування кадрів; добір кадрів; відбір персоналу.

Важливою складовою організації кадрового забезпечення державної установи є управління кар'єрою кожного працівника. Воно сприяє професійному зростанню працівника та забезпечує відповідність класифікації персоналу організації до нових можливостей, що можуть виникнути у майбутньому. З цією метою в державних установах створюється кадровий резерв для заміщення посад державних службовців.

Оцінка функціональних механізмів кадрового забезпечення архівної установи показала, що основними функціями кадрових служб організацій є: планування, координація, мотивація і контроль.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АРХІВНІЙ УСТАНОВІ

3.1. Удосконалення функціональної діяльності кадрової служби в умовах прояву кризових ситуацій

Рівень роботи кадрової служби архівних установ в сучасних умовах часто не відповідає завданням трансформації системи управління установою. На сучасному етапі найбільші зусилля кадрових підрозділів (за затраченим часом) спрямовані на трудові відносини, добір і перевірку кандидатів, розробку та реалізацію програми навчання і соціального розвитку. Кадрові служби надають першочергове значення добору кадрів. Головні критерії відбору кадрів – фахова підготовка і потенційні можливості кандидата, сумісність із колективом організації, стабільність роботи. З'ясування здібностей та знань кандидата відбувається у ході співбесід, які можуть не одноразово повторюватися. У практику роботи кадрових служб почали впроваджувати наукові методи оцінки та підготовки персоналу на основі результатів психологічних і соціологічних досліджень.

Ми вважаємо, що основними завданнями сучасних служб управління персоналом мають бути: розробка стратегічних і тактичних заходів кадрової політики, дослідження ринку трудових ресурсів, формування дієвої системи винагород та оптимізація структури доходів працівників, попередження конфліктів.

Доцільно щоб в умовах ринкових відносин головними функціями кадрових служб державних установ були:

- прогнозування потреби в кадрах та джерел їх задоволення, потреби у підготовці спеціалістів;
- планування і регулювання цілеспрямованого руху і професійного, кваліфікованого росту кадрів, процесів їх вивільнення та перерозподілу;
- підготовка та перепідготовка кадрів, організаційне і методичне забезпечення професійного навчання;

- вивчення професійних, ділових та особистісних якостей працівників через результати атестації, застосування методик психологічних і соціологічних досліджень, формування рекомендацій з раціонального використання кадрів відповідно до їх здібностями і кваліфікацією;

- професійна орієнтація молоді, адаптація молодих спеціалістів і працівників, розвиток змін трудового колективу, розробка заходів з стабілізації і вдосконалення його соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури.

Характерними рисами кадрової служби є:

- здійснює професійну роботу як і інші служби в організації;
- діють численні спеціальні підрозділи;
- розвивається паралельно з розвитком соціального законодавства і профспілкових організацій;
- активно висуває на перший план індивідуальний підхід до людей замість колективного;

- спеціалізація дозволяє звільнити дирекцію від рішення кадрових питань.

Робота кадрової служби залежить від професійного рівня її спеціалістів, оскільки робота кадрової служби, організаційна робота вимагають специфічних особистісних якостей, які роблять дану особу професійно придатною до роботи управлінця. У склад кадрових служб повинні входити психологи, спеціалісти з управління, трудових відносин.

Слід зазначити, що в нових умовах працівники кадрової служби мають відповідати наступним вимогам: бути здібними, розуміти соціально-економічні і технологічні процеси, які відбуваються в країні та за кордоном, і вміти навчити цьому інших; знати сучасну техніку; розуміти соціальні показники, щоб наперед визначати вплив того чи іншого фактора на життя окремої людини і колективу в цілому.

Кадрова служба архівної установи функціонує відповідно до загальних функцій кадрових служб державних організацій: планування, координації, мотивації, контролю. Діяльність кадрової служби держархіву області забезпечує установу якісним доббором, підготовкою, розстановкою кадрів, залученням на державну службу молодих перспективних фахівців, функціональна діяльність кадрової служби має ще багато недоліків і потребує

удосконалення.

Планування роботи кадрової служби сьогодні потребує удосконалення. У державному архіві Тернопільської області складається план роботи з кадрами (річний), у якому передбачені організаційні заходи, заходи з формування складу державних службовців та архівістів, робота з кадровим резервом, підготовка та перепідготовка працівників архівних установ області, робота з профілактики проявів корупції в органах державної влади. Крім того, планується стажування працівників та проведення занять з підвищення кваліфікації працівників (річний план). Окремий план поповнення персоналом держархіву області на рік не складається.

У зв'язку з цим, рекомендуємо кадровій службі держархіву області:

- розробляти план поповнення персоналом, яким передбачати прогнозування, визначення потреби в кадрах, вивчення ринку трудових відносин;

- окремо планувати ріст кадрів, професійне навчання, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів у відповідності до потреб держархіву.

Питання кадрової роботи архівних установ Тернопільської області періодично розглядаються на колегіях, нарадах при дирекції, в ході яких вивчається робота кадрової служби, координується її діяльність, але практична допомога по усуненню виявлених недоліків і упущень з боку керівництва надається не завжди.

Підвищити ефективність роботи кадрової служби можна шляхом застосування сучасної техніки, маємо на увазі комп'ютер, електронну пошту, а також забезпечення додатковим автономним комп'ютером для забезпечення роботи програми „Картка”. Сьогодні кадрова служба державного архіву Тернопільської області забезпечена одним комп'ютером.

Кадрова служба не в повному обсязі забезпечена законодавчими та нормативно-правовими актами, новими методичними розробками з питань кадрової роботи, трудового законодавства та державної служби, не завжди обізнана з передовими методами і формами роботи з кадрами. Часто спеціаліст, підібраний керівництвом для роботи у кадровій службі, не має відповідної освіти та здібностей до роботи в кадровій службі. Необхідно також

удосконалювати наявне організаційно-методичне та нормативне забезпечення кадрової служби. На наш погляд, ці документи суттєво перевантажені „паперовими” процедурами, у них форма домінує над змістом, тому на оформлення результатів атестації і щорічної оцінки витрачається невиправно багато часу.

Таким чином для удосконалення функціональної діяльності кадрової служби архівної установи в умовах прояву кризових ситуацій ми пропонуємо наступні заходи:

- більш ретельний підбір кандидатур спеціалістів для роботи у відділі кадрів;
- удосконалення організаційно-методичного та нормативного забезпечення роботи кадрової служби;
- навчання працівників кадрових служб новітнім методам і формам роботи з кадрами;
- ширше впровадження у практику роботи кадрових служб психологічних досліджень;
- розгляд питань кадрової роботи не менше 1 разу на рік на засіданнях колегії, періодично – на нарадах при дирекції;
- забезпечення кадрової служби належними умовами праці, сучасною комп’ютерною технікою.

Удосконалення функції мотивації повинно передбачати:

- ефективне використання усіх форм матеріального і морального стимулювання працівників у відповідності з їх трудовою діяльністю;
- встановлення працівникам архівних установ доплати за шкідливі умови праці;
- використання індивідуального підходу до працівників при стимулюванні їх праці.

Важливе значення має функція контролю, яка реалізовується кадровою службою, основними формами якого є атестація державних службовців, а також оцінка виконання державними службовцями покладених на них обов’язків і завдань. Як свідчить практика, більшості державних службовців притаманне побоювання того, що метою проведення атестації державних

службовців є скорочення штатів або прагнення позбутися небажаних для керівництва державної установи працівників, тому атестація державних службовців не має створювати штучних психологічних бар'єрів для об'єктивної оцінки результатів їх роботи. Атестація має оцінювати сильні й слабкі сторони службовців, а також перспективи їх службового зростання, потреби держустанови в підвищенні їх кваліфікації, а її результати мають спонукати керівництво до вдосконалення посадових інструкцій і структури того або іншого підрозділу.

Оцінка професійної діяльності – важливий процес, так як увага до кожного з працівників дозволяє їх активізувати, а також допомагає здійснити кадрове планування.

Отже, для удосконалення функції контролю кадровій службі держархіву області, необхідно:

- спростити процедуру проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків, завдань і атестації;
- зробити атестацію тим механізмом, що встановлює сильні та слабкі сторони працівників, визначає перспективу їхнього службового зростання, усуває незначні недоліки в роботі;
 - позбавити процес атестації негативного „психологічного комплексу”;
 - атестувати усіх працівників, а не тільки державних службовців.

Важливим елементом у кадровій політиці є підбір стресовостійких менеджерів кризових ситуацій. Установа у кризових ситуаціях має висувати наступні вимоги до підбору менеджерів:

- вичерпна поінформованість у всіх галузях діяльності підприємства і міждисциплінарний підхід у виборі рішень;
- великий професійний досвід практичної роботи менеджера;
- розуміння специфіки кризових ситуацій, складності вирішення завдань в умовах гострого дефіциту часу, уміння вибирати адекватну стратегію управління;
- допуск до всіх джерел інформації про діяльність підприємства, включаючи стратегічні плани.

Характер функціональних завдань управління кризами передбачає

наявність у менеджерів таких умінь:

- приймати ризиковані і нестандартні рішення у випадку відхилень розвитку ситуації від очікуваного чи запланованого стану, коли додаткових резервів часу чи ресурсів немає;
- забезпечити взаємодію і координацію всіх учасників;
- організувати постійний контроль за виконанням антикризових заходів.

Професійна підготовка менеджерів кризових груп передбачає удосконалення майстерності членів групи не тільки в галузі їхньої безпосередньої спеціалізації. Важливо звертати увагу на відпрацювання навичок спільної роботи всіх членів групи з урахуванням специфіки етапів діагностики кризової ситуації, розробки заходів і постійного систематичного контролю їх виконання.

Таблиця 3.4

Модель кризис – менеджера

Здібності	Характеристика
Інтелектуальні здібності	Здатність аналізувати, швидко засвоювати велику кількість інформації, творчість та оригінальність мислення, здатність систематизувати, узагальнювати, пропонувати нові ідеї
Емоційна зрілість	Чесність, об'єктивне оцінювання власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу
Особисті якості	Почуття власної гідності, ініціативність, ділова етика, підприємницький хист
Контактність	Вміння встановлювати контакт, оцінювати та передбачити людські реакції, здатність входити в довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати
Фізичні якості	Здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження стрес

¹Примітка. Складено на основі [26;229].

Сучасний менеджер, на нашу думку, має бути не лише талановитим економістом, а також психологом, адже в його функціональні обов'язки входить налагодження ефективних зв'язків між працівниками.

Важливим чинником, що свідчить про неефективну роботу керівника, як це не парадоксально, є надмірне захоплення працівників прагненням до

результату. Такі співробітники перенапружуються і тим самим шкодять своєму підприємству і передчасно, не досягши результатів, залишають роботу з почуттям власної неповноцінності, що викликає байдужість до діяльності. Дана категорія співробітників становить потенційну загрозу для економічної безпеки як першого (з якого звільняється), так і другого підприємства (в яке влаштовується на роботу).

В якості альтернативи антикризовому менеджеріві можуть бути запропоновані наступні функціональні ролі:

1. Тренер - наставник в організації, що навчається, що впроваджує методики TQM, більшості співробітників буде потрібно додаткового навчання. Враховуючи багаторічний досвід роботи в організації, знання колективу та комунікативні навички антикризового менеджера може вийти ефективний наставник. Безумовно, для цього будуть потрібні додаткові інвестиції в навчання. Однак за порівняно з витратами, що необхідні для залучення стороннього фахівця та ознайомлення його з корпоративною культурою і структурою компанії, даний варіант є більш доцільним. Однак необхідно пам'ятати, що далеко не всі менеджери середньої ланки здатні і готові стати ефективними наставниками - практика показує, що це багато в чому залежить від розвиненості комунікативних навичок, ступеня довіри відносин з колективом і особистих очікувань від нової посади.

2. Генератор ідей з великою кількістю ідей щодо удосконалення роботи підприємства, що випускається продукції і послуг, що надаються, з огляду на це, слід використовувати дані пропозиції. Роль «генератора ідей» також доступна лише обмеженому числу менеджерів, тому що вимагає творчого підходу, презентаційних навичок та творчого мислення.

3. Консультант з бізнес-процесів, дана роль є однією з найбільш важливих, тому що саме менеджери здатні вибудувати реалістичну картину процесної архітектури компанії на стадії «as it is», враховуючи всі проблемні моменти, що виникають в процесі діяльності. Це дозволяє значно знизити ризик спотворення схем бізнес - процесів, а в подальшому при впровадженні скоригованої системи, контролювати правильність її функціонування. Тому інвестиції в освіту управлінців даної категорії дозволили б значно скоротити майбутні витрати на впровадження процесного підходу на підприємстві[60;45].

Виходячи з результатів дослідження, можна зробити висновок про те, що зростаюча цінність інтелектуальних ресурсів організації - як єдиний в майбутньому конкурентна перевага - змушують задуматися про пошук шляхів максимального збереження людських ресурсів, не дивлячись на важкі умови світової економічної кризи. З точки зору управління знаннями, найбільш цінними інтелектуальними активами є антикризові менеджери, з причини їх багатофункціональності та широкої прикладної області. Незважаючи на неоднозначне ставлення до даної категорії управлінців, в умовах економічної кризи саме вони здатні підтримувати нормальне функціонування підприємства, завдяки знанням механізмів роботи, можливих проблем і розвиненим комунікативним навичкам.

3.2. Удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом

Довірливе та мудре ставлення керівництва архівної установи до персоналу на всіх рівнях управління є одним із головних чинників успішного її розвитку. Позитивний мікроклімат в колективі достатньо важливий, адже саме співробітники першими дізнаються усі новини, діляться ними зі своїми знайомими та колегами.

Дієве управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікаційних процесів на всіх рівнях. Відтак, обмін інформацією є в усіх видах управлінської діяльності, тому спілкування називають сполучним процесом. У соціальній психології спілкування - це передача інформації, повідомлень. Він може бути як двостороннім, так і одностороннім.

Обмеження контактів створює психологічні бар'єри між людьми, що призводить до погіршення стосунків, віддалення від цілей організації. Спілкування як міжособистісна взаємодія є сукупністю зв'язків і взаємодій, які виникають та закріплюються між людьми в процесі їх спільної діяльності.

Складовими структури спілкування є зміст, мета, засоби, учасники, вид спілкування, форма, результат. Види спілкування – з одним-двома і більше людьми. Форми спілкування – безпосередні (очі в очі) і опосередковані технічними засобами передачі усного мовлення та письмового тексту, а також

матеріальні носії через документальні повідомлення.

В управлінні персоналом спілкування є самостійною складовою управлінської діяльності, яке відбувається за допомогою специфічних засобів – вербальних і невербальних і характеризується суб'єктивною спрямованістю.

У спілкуванні виділяють три сторони: комунікативну; інтерактивну і перцептивну.

Важливий вплив на характер спілкування має статус учасників спілкування. За цією ознакою розрізняють: горизонтальне спілкування та вертикальне спілкування,

За спрямованістю управлінське спілкування виокремлюють: особистісно-орієнтований (звернення адресується конкретній особі); соціально спрямовані, коли звернення адресується групі.

За функціональним призначенням виділяють такі види спілкування:

- порядок – за допомогою розпоряджень управлінські рішення падають на виконавців;
- бесіда – використовується для психологічного впливу на працівника;
- зустрічі – проводяться для обговорення різних варіантів рішення проблем;
- звіти – використовуються для контролю виконання управлінських рішень;
- переговори між різними суб'єктами, що дозволяють прийняти спільне рішення.

Сьогодні управління персоналом може бути ефективним лише тоді, коли в комунікативному процесі особливу увагу приділяти зворотному зв'язку.

Державний архів Тернопільської області надає посилену увагу добору та розстановці кадрів. Зокрема, здійснюється цілеспрямована робота із залученням молодих людей на державну службу, через подальше просування її по службі (в держархіві одна п'ята частина держслужбовців – віком до 35 років).

У справі забезпечення кваліфікованими, досвідченими, ініціативними кадрами в державному архіві Тернопільської області не останню роль відіграє конкурсна система добору кадрів на посади державних службовців. На жаль, вона сьогодні ще не набула необхідної прозорості і відкритості, як цього

вимагає сучасність. Непоодинокі випадки, що у конкурсі на заміщення вакантної посади приймає участь лише один кандидат. І це не тому, що немає бажаючих вступати на державну службу. Нерідко самі конкурси проводяться формально.

Так, за звітними даними Нацдержслужби, на конкурсній основі заповнюється до 70% посад державних службовців. Недостатньо використовується і така форма добору кадрів, як стажування. Через стажування до держслужби прийшло лише 6% від загальної кількості прийнятих. Не завжди при прийнятті на роботу в державний архів Тернопільської області використовується випробування.

Найчастіше застосовують метод відбору кадрів – співбесіду. Мета співбесіди – оцінка ділових якостей претендента. Щоб досягнути її, необхідно уникати можливих перешкод у бесіді, наприклад, присутності інших осіб, телефонних розмов, шуму, безпорядку у приміщенні.

Для удосконалення добору кадрів архівних установ доцільно процес бесіди проводити в три етапи: вступний, основний і завершальний.

Вступний етап, якому відводиться приблизно 15% часу бесіди, повинен створювати атмосферу взаєморозуміння. Бесіда починається з теми, яка цікавить обидві сторони (можна виходити з даних, отриманих в ході попередньої бесіди). На початку потрібно підбадьорювати претендента, уникати негативних оцінок і критичних зауважень. Дружнє відношення і інтерес до особистості претендента є важливими умовами відвертої бесіди.

На завершальному етапі необхідно зробити висновки і роз'яснити подальший хід прийому на роботу. Небажано закінчити бесіду негативним рішенням: про результати бесіди кандидата рекомендується повідомити пізніше.

Вміння вести бесіду визначається не стільки кількістю заданих питань, скільки їх змістом, що торкаються вимог до даної професії. Якщо опитування триває довго і питання ставляться надто прямо, бесіда перетвориться в допит. А при питаннях дуже загального характеру – в нецілеспрямовану бесіду.

В умінні опитувати розрізняють три компоненти: спонукати опитуваного говорити, слухати його і робити із сказаного правильні висновки. Спонукати до розмови можна з допомогою правильної постановки питань, своєчасної паузи і

повторення сказаного. Уміння слухати означає чути, розуміти і запам'ятовувати. Вважається, що переважно залишається від бесіди в пам'яті приблизно 25% сказаного. Питання, які задаються, повинні бути пов'язані з тільки що отриманими відповідями.

Складність проведення співбесіди полягає в тому, що представник кадрової служби і претендент на посаду мають єдину нагоду поспілкуватися і обмаль часу, перші враження про інших не завжди справджуються.

Разом з тим, проведені дослідження виявили низку проблем, що понижують ефективність співбесіди як інструмента відбору кадрів.

Для ефективного проведення співбесіди ми пропонуємо наступні рекомендації:

1. Встановлення взаєморозуміння між керівником і кандидатом та надання можливості йому чи їй відчувати себе вільно.

2. У процесі всієї співбесіди слід концентрувати увагу на вимогах до роботи.

3. Не оцінювати за першим враженням.

4. Підготувати комплект структурованих питань, які будуть задаватися всім кандидатам.

5. Робити письмові нотатки. Виокремити сильні і слабкі сторони кандидата на посаду.

Професійна адаптація нового працівника – це важливий процес, який сприяє успішному і швидкому включенню нового співробітника до робочого колективу та досягненню його продуктивності. Процес адаптації може включати в себе різні етапи та дії, зокрема:

–ознайомлення з установою та її цінностями. Першим кроком є ознайомлення нового працівника з установою, її історією, місією, цінностями та корпоративною культурою. Це допомагає новому працівнику легше відчувати себе частиною команди та розуміти, як його робота вписується в загальну стратегію компанії.

–знайомство з колегами та керівництвом. Важливо, щоб новий працівник мав можливість познайомитися зі своїми колегами та керівництвом. Це допоможе створити контакти та встановити взаємодію з іншими членами команди.

–навчання та тренінги. Новий працівник повинен отримати необхідну підготовку та навчання для виконання своїх обов'язків. Це може включати в себе навчання внутрішнім процесам, технологіям, а також розуміння стандартів та процедур установи.

–постановка завдань та цілей. Новому працівнику необхідно чітко зрозуміти, які завдання та цілі він повинен досягти на початку своєї роботи. Це допомагає зорієнтуватися і спрямовувати свої зусилля у відповідний напрямок.

–підтримка та зворотний зв'язок. Важливо, щоб новий працівник мав можливість отримувати підтримку та зворотний зв'язок від свого керівництва та колег. Це допомагає вирішувати проблеми, які можуть виникнути, та покращувати результативність роботи.

Усі зазначені компоненти становлять початок професійної адаптації нового працівника, і вони сприяють його успішному і ефективному включенню в робочий процес установи.

Як відзначають, «психофізіологічна адаптація до умов праці, режиму роботи і відпочинку особливих труднощів не викликає. Вона здебільшого залежить від здоров'я людини, її природних реакцій, характеристики цих умов»[20].

Орім того, з'являються труднощі, які пов'язані з тим, що прийняття колективом працівників нової людини істотно залежить від порівняння його з попереднім працівником.

У державному архіві Тернопільської області при доборі кадрів тести не застосовуються. На нашу думку, для удосконалення цього процесу слід спробувати тестування для виявлення певних характеристик досліджуваної особи. Ми пропонуємо при доборі персоналу використовувати тести, це нам дасть виявити такі якості, як організація праці, комунікативність і адаптація працівника в колективі.

З метою підвищення діяльності кадрової служби архівної установи, удосконалення стану кадрової роботи нами розроблені такі заходи для удосконалення функціональної діяльності кадрової служби архівної установи:

- **щодо функції планування:**
- розробляти план поповнення персоналом, яким передбачати прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби;

– окремо планувати ріст кадрів, професійне навчання, підготовку, перепідготовку відповідно до потреб держархіву;

– **щодо функції координації:**

– більш ретельний підбір кандидатур спеціалістів для роботи у відділі кадрів;

– удосконалення організаційно-методичного та нормативного забезпечення роботи кадрової служби;

– навчання працівників кадрових служб передовим методам і формам роботи з кадрами;

– ширше впровадження в практику роботи кадрових служб психологічних досліджень;

– розгляд питань кадрової роботи не менше двох разів на рік на засіданнях колегії, щомісячно – на нарадах при дирекції;

– забезпечення кадрової служби належними умовами праці, комп'ютерною технікою;

– **щодо функції мотивації:**

– ефективне використання усіх форм матеріального та морального стимулювання відповідно до їх трудової діяльності;

– встановлення працівникам архівних установ доплати за шкідливі умови праці;

– використання індивідуального підходу до працівників при стимулюванні їх праці;

– **щодо функції контролю:**

– спростити процедуру проведення щорічної оцінки виконання обов'язків, завдань і атестації;

– зробити атестацію тим механізмом, що встановлює сильні та слабкі сторони працівників, визначає перспективу їхнього службового зростання, усуває незначні недоліки в роботі;

– позбавити процес атестації негативного „психологічного комплексу”;

– атестувати усіх працівників, а не тільки державних службовців.

Здійснення даних рекомендацій забезпечить кадрові служби відповідно до існуючих положень належними умовами праці, необхідними нормативними,

методичними матеріалами, комп'ютерною технікою, поліпшить якісний склад працівників кадрових служб, що в свою чергу дасть змогу кадровим службам здійснити ряд організаційних та координаційних заходів щодо посилення кадрової роботи, забезпечення якісного добору і розстановки кадрів.

Ми пропонуємо для удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом та добору кадрів архівних установ наступне:

1. Бесіду, як найбільш широко застосовуваний метод добору кадрів, концентрувати на питаннях, що конкретно стосуються роботи. Готуватися до бесіди, скласти перелік питань, які будуть обговорюватися. В ході бесіди робити нотатки та по її закінченні записати висновок про кандидата. Слід створити сприятливу емоційну і психологічну атмосферу під час проведення бесіди, уникати критичних зауважень та негативних оцінок, не робити висновки за першим враженням.

2. Запровадити в архівних установах для відбору і оцінки кандидатів на вакантні місця метод тестів, причому використовувати різні їх види.

3. Конкурсну систему прийому держслужбовців зробити більш відкритою, прозорою і реальною.

4. Використовувати стажування при прийомі державних службовців, а також інших працівників архівних установ.

5. Зробити практику встановлення випробувального терміну для працівників тривалістю 1-2 місяці обов'язковою.

6. Більше уваги надавати процесу адаптації нових працівників.

Також в аспекті реалізації технологій антикризового управління керівництво підприємства повинне постійно цікавитися тим, що думають співробітники до тих або інших змін і нововведень. Такий зворотний зв'язок від персоналу стає особливо важливим і обов'язковим в кризові періоди. Будь-який керівник прагне володіти інформацією про те, як сприймають кризу його співробітники, підтримують вони керівництво або не підтримують, чи планують піти в іншу організацію або проявляють патріотизм і готові боротися за «одужання».

Ми пропонуємо коротку характеристику впровадження спеціальних технологій антикризового управління таких, як анкетування, інтерв'ю, спілкування менеджерів, ящики пропозицій, «гаряча лінія».

Опис кожного методу буде побудовано по такій схемі: коротка характеристика методу; мета; результати; технологія; «плюси» і «мінуси»; з якими методами потрібно поєднувати, щоб отримати добрий результат.

Анкетування – це опитування співробітників за допомогою спеціального бланка – анкети, на якому сформульовані певні питання. Анкетування може бути суцільним (опитуються всі співробітники організації) або вибіркоким (опитуються один підрозділ або певна категорія співробітників). Анкетування може бути також іменним (тоді в анкеті кожен відповідає вписує своє ім'я) або анонімним (без вказівки імені співробітника).

Мета анкетування: швидко і без великих витрат часу і засобів одержати аналіз думок співробітників з того або іншого питання. Результати: використання аналізу думок співробітників в ході ухвалення управлінських рішень по кадровій політиці, нововведенням, організаційним змінам і ін.

Ми пропонуємо таку технологію анкетування:

1. Формулювання проблеми, щодо якої при допомозі анкетування планується одержати зворотний зв'язок від співробітників.
2. Формулювання питань, що розкривають поставлену проблему.
3. Об'єм анкети має значення для тих, що працюють і, звичайно ж, зайнятих людей. Якщо в анкеті мало питань, можна одержати матеріал, а якщо дуже багато — люди зазнаватимуть труднощів при відповідях унаслідок браку часу і мотивації. Тому бажано, щоб в анкеті було не більше 12 питань.
4. В структуру анкети, як правило, входить декілька розділів. Перший розділ складається із звернення до співробітника (респондента), пояснення мети анкетування і опису того, як відповідати на питання. Другий розділ складається з питань і пропонованих варіантів відповідей. Третій розділ містить подяку за відповіді. Якщо анкета іменна, то в кінці анкети є графа, в якій співробітник фіксує інформацію про себе.

Інтерв'ю – це бесіда психолога з конкретним співробітником з приводу певної проблеми.

Мета інтерв'ю: збір поглибленої інформації з урахуванням індивідуальних відмінностей думок різних співробітників. Результати: ухвалення управлінських рішень з урахуванням одержаної в інтерв'ю інформації.

Технологія інтерв'ю: розрізняють формалізоване (стандартизоване)

інтерв'ю і неформалізоване (вільне). У першому випадку серія бесід із співробітниками проводиться з використанням однакових, стандартних питань. У другому випадку бесіда з певної проблеми з різними співробітниками проводиться в довільній формі. Інтерв'ю може бути індивідуальним (з одним співробітником) і груповим (з групою співробітників).

На самому початку психолог повинен представитися і пояснити мету бесіди. Дуже важливо щоб психолог відразу зумів організувати відкриту, довірчу атмосферу. Зміст бесіди заснований на тих питаннях, які психолог наперед сформулював і записав у себе на бланку або в записнику. В кінці інтерв'ю психолог повинен подякувати співробітнику за сприяння. В ході інтерв'ю психолог може вести конспект бесіди в записнику, а також записувати розмову на диктофон.

«Плюси» інтерв'ю полягають в отриманні точнішої і глибшої інформації від конкретних співробітників. «Мінуси» інтерв'ю полягають в тому, що воно вимагає великих витрат часу і сил у психологів.

Спілкування топ-менеджера з виконавцями «через голову» лінійного керівника. Застосування цього методу не є наслідком недовіри керівника організації по відношенню до керівника середньої ланки (начальнику управління, відділу, сектора, цеху, лабораторії і т. д.). У багатьох ситуаціях, і особливо кризових, для керівника вищого рангу важливо одержувати інформацію, як говорять, «з перших рук», щоб скласти свою власну думку про те, що відбувається в комунальній організації. Крім того, керівник організації повинен періодично «виходити в колектив», щоб не втратити об'єктивності і точності в оцінці подій, що відбуваються в організації.

Звичайно для цих цілей проводяться спеціальні зустрічі або наради, запрошення співробітника в кабінет до вищого начальства для розмови, сумісні поїздки по філіалах або регіонах. Важливо, щоб керівник в такій бесіді тримався відкрито і демократично, прислухався до думки сусіда і підкреслював факт своєї спільної роботи з ним в одній організації.

В одній з середніх по величині організацій керівник кожен ранок обходить всі підрозділи з тим, щоб привітатися за руку з кожним працівником, а також вибірково поспілкуватися з виконавцями. Такі ранкові «обходи» дають йому інформацію про те, який у людей настрій на роботу, чи задоволені вони

умовами праці, що думають про перспективи виходу з кризової ситуації.

Ящик для пропозицій – хороший метод отримання зворотного зв'язку, якщо в організації працює велике число працівників і вище керівництво просто фізично не може спілкуватися зі всіма.

Важливо при цьому, щоб жодна з пропозицій, які збираються в такому ящику (він може висіти, наприклад, у холі організації), не було проігноровано. Кожна пропозиція повинна бути розглянута і кожен співробітник повинен одержати відповідь.

„Гаряча - лінія" – метод отримання зворотної інформації, особливо важливий в період кризи підприємства. У відділі по персоналу, телефонний номер якого повинен бути відомий кожному співробітнику, протягом робочого дня збирається інформація про думки співробітників щодо кадрової і фінансової політики організації.

Метод зручний тим, що з його допомогою фіксується ситуаційна інформація по конкретних ситуаціях. Щоб цей метод працював, важливо також, щоб проблеми, що піднімаються співробітниками, були розглянуті на відповідних нарадах і були вжиті певні заходи.

Якщо організація знаходиться в кризовій ситуації, це ще не означає, що обов'язково потрібно запрошувати антикризового директора «із сторони» і за великі гроші. Нерідко і сама організація володіє достатньою інтелектуальною потужністю, яка просто не задіяна у виробленні рішень, направлених на усунення кризових явищ і створення умов спочатку для стабілізації, а потім для «зльоту» комунальної організації на новий, вищий рівень розвитку.

За допомогою таких методів, як «мозковий штурм» і «дискусійна нарада», корпоративний психолог або незалежний тренер, запрошений організацією, може разом з керівниками організації організувати процес ухвалення креативних рішень силами самих співробітників організації.

Метод «мозкового штурму» — це техніка, за допомогою якої група учасників формулює нові, свіжі ідеї щодо рішення поставленої проблеми закороткий проміжок часу. За допомогою цього методу близько сотні нових ідей формулюється за півтори години (дві академічні години, або одну «пару»).

Керівниками такого заняття виступають, як правило, двоє: експерт з тієї проблеми, по якій організовується пошук рішень, і психолог, що управляє

комунікаціями між учасниками. Як експерт можуть бути запрошені або керівник комунальної організації або підрозділу, або один з компетентних співробітників організації. Окрім керівників, в групі повинні бути як мінімум два співробітники, які графічно зображатимуть ідеї на дошці, що висувуються, або схематичний їх зміст.

Технологія методу включає такі етапи, як підготовка, формування креативної групи, безпосередньо сама «мозкова атака», підбиття підсумків і висновок. В ході підготовки вибирається проблема для обговорення (якщо вона не позначена раніше як обов'язкова) і напряму (способи, механізми) її рішення. В разі застосування цього методу як засобу для виходу з кризи можна рекомендувати для обговорення наступні проблеми: «Чому ми потрапили в кризу?», «Які помилки були допущені?» і «Як вивести компанію з кризи?»

На етапі підготовки може бути вибрана стратегія групового руху по типу «одна головна проблема — всі можливі напрямлення і способи рішення» або «всі можливі проблеми (проблематизація) — пропозиція однієї ідеї по їх рішення» і т.п.

Ми пропонуємо формування такої креативної групи для впровадження спеціальних технологій антикризового управління підприємством:

- Чисельність — не більше 7-10 чоловік.
- В групі обов'язково повинні бути присутніми двоє-троє учасників з наявністю спеціальних знань з даної проблеми, інші — бажано з суміжних спеціальностей.
- Організація простору — крісла, розставлені по колу. Обов'язкова дошка або фліп-чарт для запису.
- Переважно складати групу із співробітників, рівних на посадовому рангу.
- Проте якщо в групі будуть присутні керівники, вводиться обов'язковий принцип «зриву пагона, тобто особистої рівності».
- Ведучим (керівнику і психологу) забороняється «тиснути» на учасників і контролювати їх вислови.
- На початку «мозкового штурму» керівник формулює мету і проблему для обговорення і пропонує учасникам висловлювати будь-які способи її рішення.
- В ході генерації ідей підтримуються і розглядаються різні, несподівані і парадоксальні ідеї. Вводиться заборона на критику і оцінку. Всі ідеї фіксуються

на дошку у вигляді записів, моделей або схем.

Обговорення проводиться часто у формі «спалахів» і пауз, в разі «спалаху» мозкової активності групи фіксація нових ідей може проводитися на декількох дошках. В разі паузи необхідно, щоб керівник або психолог ставили спеціальні питання для активізації групи.

Питання, направлені на активізацію, можуть бути такими: «Чому ви так думаєте?», «Які можуть бути контраргументи?», «Подумайте про наслідки», «Як ця ідея може провалитися при реалізації?» і ін.

В кінці «мозкового штурму» керівник перераховує ті нові ідеї, які з'явилися в результаті активного групового аналізу. В ході переліку нових ідей він може згрупувати їх по ступеню важливості або по можливості реалізації. Він може вибрати одну-дві або навіть групу найбільш перспективних ідей. На закінчення керівник розповідає групі, як «просуватимуться» ті ідеї, які виявилися найвиграшнішими.

Метод «дискусійної наради» полягає в тому, що протягом півтора-двох годин проводиться нарада з певної проблеми. У такій нараді повинні брати участь керівники або представники всіх підрозділів підприємства, чисельність групи — від 15 до 24 співробітників. У розробці наради і його проведенні беруть участь керівник і психолог. При підготовці до дискусійної наради кожному учаснику дається спеціальна інтелектуальна роль, в рамках якої він повинен діяти на нараді. Рекомендовані ролі: доповідач, критик, погоджується, аналітик, історик, спостерігач і слухач. Присутні також учасники, які виконують технічні функції: стежать за регламентом і фіксують найбільш змістовні пропозиції і ідеї. Роздача ролей проводиться психологом на основі психологічної оцінки учасників.

Так, співробітнику, що володіє хорошим конструктивним мисленням, дається роль доповідача; працівнику, у якого розвинено критичне мислення, — роль критика і т.п. Для правильної роздачі ролей бажано, щоб психолог провів попереднє тестування учасників.

Як і у разі «мозкового штурму», спеціальний співробітник повинен фіксувати моделі і схеми на дошках. В результаті проведення такого методу проблема обговорюється з різних сторін, своєчасно виявляються можливі помилки.

Також ми хочемо запропонувати «розвантажувальні» тренінги, оскільки, як правило, в період кризи в підрозділах виникає психологічна напруга, у співробітників підвищується дратівливість, спостерігаються протистояння і конфлікт на порожньому місці». Тому, окрім групових методів по пошуку нових ідей, обов'язковими є спеціальні «розвантажувальні» тренінги з метою просто «випустити пару».

Висновки до третього розділу

У цьому розділі ми сконцентрували нашу увагу на питаннях удосконалення механізмів антикризового управління персоналом в архівній установі: удосконалення функціональної діяльності кадрової служби, удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом, виокремили напрями удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації працівників архівних установ. Оскільки пошуки більш досконалих підходів у здійсненні кадрової роботи є актуальними при вирішенні проблеми забезпечення державної організації кваліфікованими, досвідченими, ініціативними кадрами, що вимагають сучасні потреби державотворення та процеси професіоналізації державного управління.

Функціональна діяльність кадрової служби, як показав аналіз по архівних установах, має багато недоліків і потребує удосконалення через те, що рівень роботи кадрових служб в державних організаціях не завжди відповідає завданням радикальної перебудови системи управління організацією, працівники кадрової служби не завжди мають необхідні здібності, вміння, спеціальні знання, повільно впроваджуються у практику роботи кадрових служб нові наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу.

ВИСНОВКИ

Сучасні трансформації у країні, вирішення складних політичних і соціально-економічних проблем боротьби з російським агресором та формування плану подальшого національного розвитку загострили увагу до роботи з кадрами. Проведений аналіз практики кадрової роботи в державному архіві Тернопільської області, зокрема практики антикризового управління персоналом, функціональної діяльності, показав, що для підвищення ефективності та дієздатності кадрової роботи необхідно зосередити зусилля науковців і практиків на розв'язанні низки головних завдань, від результатів яких буде залежати забезпечення стабільного та поступального розвитку кадрового забезпечення установи. Ними, на нашу думку, є:

1. Удосконалення функціональної діяльності кадрової служби в умовах прояву кризових ситуацій.
2. Удосконалення внутрішніх комунікацій антикризового управління персоналом.
3. Забезпечення консолідації персоналу як умова подолання кризових ситуацій та підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Найважливішим засобом реалізації даних завдань виступає кадрова робота, ефективну діяльність якої повинна забезпечувати система законодавчих та інших нормативно-правових актів. Ми вже наголошували, що правова база кадрового забезпечення архівних установ розроблена недостатньо. Отже, в цьому напрямку передбачається велика законотворча робота. І зрозуміло, що зміни повинні торкнутися в першу чергу нині чинного Закону України „Про державну службу” і вже чинних нормативних актів, тих, які регулюють діяльність працівників державних організацій.

Проведений аналіз практики кадрової роботи архівних установ показав, що організація кадрового забезпечення державної установи включає: планування кадрів, добір кадрів, відбір персоналу.

Основним принципом організації кадрового забезпечення державної установи є принцип відбору і розстановки кадрів за їх особистісними та діловими якостями, а метою – створення високопродуктивного і

відповідального колективу, який успішно виконуватиме заплановані завдання.

Важливою складовою організації кадрового забезпечення державної установи є управління кар'єрою кожного працівника. Воно сприяє професійному зростанню працівника та забезпечує відповідність класифікації персоналу організації до нових можливостей, що можуть виникнути у майбутньому.

Оцінка функціональних механізмів антикризового управління персоналом архівної установи показала, що основними функціями кадрових служб організацій є: планування, координація, мотивація і контроль. Виконуючи дані функції, кадрова служба державного архіву Тернопільської області забезпечує організацію кваліфікованими працівниками, про що свідчить аналіз укомплектованості кадрами та професійно-кваліфікаційного рівня працівників архівних установ Тернопільської області: в основному архівні установи укомплектовані працівниками, спроможними вирішувати поставлені перед держархівом завдання та свої посадові обов'язки.

Удосконалення потребує механізм антикризового управління персоналом в архівній установі, зокрема удосконалення функціональної діяльності кадрової служби в умовах прояву кризових ситуацій, удосконалення добору кадрів архівних установ, удосконалення внутрішніх комунікацій, удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації працівників архівних установ.

Функціональна діяльність кадрової служби, як показав аналіз по архівних установах, має багато недоліків і потребує удосконалення через те, що рівень роботи кадрових служб в державних організаціях не завжди відповідає завданням радикальної перебудови системи управління організацією, працівники кадрової служби не завжди мають необхідні здібності, вміння, спеціальні знання, повільно впроваджуються у практику роботи кадрових служб нові наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу.

З метою підвищення діяльності кадрової служби архівної установи, удосконалення стану кадрової роботи нами розроблені такі заходи для удосконалення функціональної діяльності кадрової служби архівної установи:

- планування поповнення персоналом, що передбачає прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах, вивчення ринку трудових відносин;

- планування росту кадрів, професійного навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- більш ретельний підбір кандидатур спеціалістів для роботи у відділі кадрів;
- удосконалення організаційно-методичного та нормативного забезпечення роботи кадрової служби;
- навчання працівників кадрових служб передовим методам і формам роботи з кадрами;
- ширше впровадження в практику роботи кадрових служб психологічних досліджень;
- розгляд питань кадрової роботи не менше одного разу на рік на засіданнях колегії, щомісячно – на нарадах при дирекції;
- забезпечення кадрової служби належними умовами праці, комп'ютерною технікою;
- ефективне використання усіх форм матеріального і морального стимулювання працівників у відповідності з їх трудовою діяльністю;
- встановлення працівникам архівних установ доплати за шкідливі умови праці;
- використання індивідуального підходу до працівників при стимулюванні їх праці;
- перетворення атестації у той механізм, що встановлює сильні та слабкі сторони працівників, визначає перспективу їхнього службового зростання, усуває незначні недоліки в роботі;
- позбавлення процесу атестації негативного „психологічного комплексу”;
- атестування усіх працівників, а не тільки державних службовців.

Здійснення даних рекомендацій забезпечить кадрові служби відповідно до існуючих положень належними умовами праці, необхідними нормативними, методичними матеріалами, комп'ютерною технікою, поліпшить якісний склад працівників кадрових служб, що в свою чергу дасть змогу кадровим службам здійснити ряд організаційних та координаційних заходів щодо посилення кадрової роботи, забезпечення якісного добору і розстановки кадрів.

Список використаних джерел

1. Авер'янов В.Б. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право. К.: Юстиніан, 2007. 288 с.
2. Антикризове управління: навч.метод. комплекс. Монастирський Г.Л. Тернопіль, Економічна думка, 2008. 80 с.
3. Баришніков В.М. Інститут державної служби. Проходження державної служб: навч.-метод. посіб. К. : ПІК ДСЗУ, 2019. 140 с.
4. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2004. №2. С. 141-152.
5. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід. В.В.Толкованов, Н.В.Щербак та інші. К.:АМУ, 2008. -212 с.
6. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
7. Державна кадрова політика і механізм її реалізації: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.150101 «Державна служба» спеціалізації «Кадровий менеджмент»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. Тернопіль. 2010 р. 142 с.
8. Енциклопедія державного управління: у 8 т./ наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк та ін. К.: НАДУ при Президентіві України, 2011. Т.6 : Державна служба/ наук.-ред. колегія: С.М.Серьогін, В.М.Сороко та ін. 2011. 524с.
9. Желюк Т.Л. Державна служба: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 576 с.
10. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Національний Архівний Фонд і архівні установи» від 20.07.2005 р. // Закони України. 2005. 20 лип. № 37. С.3-74.
11. Закон України «Про державну службу». Державна служба в Україні: зб. нормат. актів. К.: Юрінком Інтер, 2002. С.9-23. 23
12. Закон України «Про державну службу»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
13. Заходи щодо поліпшення роботи з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної виконавчої влади та

органів місцевого самоврядування. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року №1262.

14. Звіт про роботу держархіву Тернопільської області за 2018 рік.
15. Звіт про роботу держархіву Тернопільської області за 2019 рік.
16. Звіт про роботу держархіву Тернопільської області за 2020 рік.
17. Звіт про роботу держархіву Тернопільської області за 2021 рік.
18. Іванюта С.М. Антикризове управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
19. Іщенко О. Актуальні питання діяльності регіональних органів влади та кадрового забезпечення державної служби. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2003. №4. С. 5-13.
20. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посіб. К.: , 2008. 372 с.
21. Кадрова політика і державна служба. конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. К.: НАДУ, 2009. 109 с.
22. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року.
23. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., Кондор., 2003. с. 296.
24. Кучерява Н. Антикризове управління персоналом в державній установі. Актуальні проблеми державної служби та адміністративного менеджменту": доп. та повідомл. наук. конф. (квіт. 2013р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2013. С. 184-186.
25. Лазар Оксана. Державна служба в Україні. : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. К. : Дакор, 2009. 560 с.
26. Литвин О.В. Адміністративно – правове забезпечення статусу державного службовця в Україні: монографія. Ірпінь: Вид – во НУ ДПСУ, 2010. 210 с.
27. Мельник А.Ф. Державне управління: підручник.К.: Знання, 2009. 582 с
28. Мельник А.Ф. Менеджмент державних установ та організацій: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 464 с.
29. Менеджмент персоналу: навч. посіб. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М.Петюха. [вид. 2-ге, без змін]. К.:

КНЕУ, 2006. 398 с.

30. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

31. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 3-те вид., випр. і доп. К. : Т-во „Знання”, КОО, 2008. 435 с.

32. Методологічні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства/Еволюція та міжнародний досвід управління витратами. Монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2017. С.199-208.

33. Місцеве самоврядування: понятійно-термінологічний словник / за редакцією І. Л. Сазонця. Рівне : НУВГП, 2020. 172 с.

34. Муніципальний менеджмент: підручник / Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Тернопіль, 2019. 364 с.

35. Ординський В.Л. Управління в органах виконавчої влади : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2008. 296 с.

36. Перебийніс К. Про удосконалення кадрового забезпечення державної служби на державному рівні. Вісник Української Академії державного управління. 2002. №3. С. 338-342.

37. План роботи з кадрами архівних установ Тернопільської області на 2021 рік.

38. Положення про державний архів Тернопільської області: затверджене розпорядженням Тернопільської облдержадміністрації № 158-ОД від 17.04.2013 р.

39. Положення про порядок стажування у державних органах. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 року №804.

40. Положення про ранги державних службовців. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 червня 1996 року №658.

41. Полтавський В. Шляхи поліпшення кадрового складу державної служби в Україні. Вісник Української Академії державного управління. 2003. №1. С. 80-85.

42. Порядок обчислення стажу державної служби. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року №229.

43. Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів

виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 1999р. №2288.

44. Про державну службу. Закон України 10 грудня 2015, №889-VIII.

45. Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки URL: <http://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>.

46. Продіус І. П. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Труды Одесского политехнического университета. 2009. Вып. 1 (31). С. 181–184.

47. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / За наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П.В. Ворони. Київ, 2018. 475 с..

48. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств-членів ОПОЛ. URL: www.cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP.

49. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с.

50. Сардак О. В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. с. 141-148.

51. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник.// Н.І.Ситник. Київ: Фірма «ІНКОС», 2009. 217 с.

52. Скібітський О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

53. Типове положення про архівний підрозділ державного органу, органу місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації // Архіви України. 1996. № 1-3. С.110-112.

54. Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 року №912.

55. Указ Президента України від 06.04.2011 р.№ 407 «Про затвердження Положення про Державну архівну службу України»

56. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД „Професіонал”, 2006. 576 с.

57. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Пер. з англ. К.: Всесвіт, Наукова думка, 2009. 566 с.
58. Чернеженко О. М. Місцеве самоврядування в Україні та державах-учасницях ЄС: конституційне регулювання й організаційні моделі: монографія / Чернеженко О. М. ; Нац. акад внутр. справ. Київ : Ліра-К, 2018. 379 с.
59. Exploring Management Research. William G. Zikmund. The Dryden Press. 2000. 654-658 pp.
60. George, The history of Management Thought; Massie “Management Theory”, 1996.
61. Hodggets R.M., F.Luthans, S.M.Lee. New paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class. Management Review, 2003. pp.71-77.
62. Locke E. A. and Latham G. P., A Theory of goal setting and Task Performance. – Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 2000.
63. Marilyn E.Gist, Terence R. Mitchell Self-Efficacy: Theoretical Analysis of Its Determinants Malleability. Academy of Management Review, 1998. № 7. 183-210 pp.
64. Wampler B. Participatory Budgeting: Spreading Across the Globe [Електронний ресурс] / B. Wampler, S. McNulty, M. Touchton. January 2018. URL: <http://www.transparency-initiative.org/uncategorized/2626/participatorybudgeting-spreading-across-globe-2/>.